

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**COORDENAÇÃO INTERINSTITUCIONAL PARA O  
DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
UM ESTUDO EM ARAÇUAÍ, MINAS GERAIS**

**ANA CRISTINA VALENTE BORGES**

**RIO DE JANEIRO  
2008**

**ANA CRISTINA VALENTE BORGES**

**COORDENAÇÃO INTERINSTITUCIONAL PARA O  
DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
UM ESTUDO EM ARAÇUAÍ, MINAS GERAIS.**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas para a obtenção  
do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Fernando Guilherme Tenório

**RIO DE JANEIRO**

**2008**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**COORDENAÇÃO INTERINSTITUCIONAL PARA O  
DESENVOLVIMENTO LOCAL:  
UM ESTUDO EM ARAÇUAÍ, MINAS GERAIS.**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
ANA CRISTINA VALENTE BORGES

VERSÃO PRELIMINAR APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA EM  
23/10/2008.

Dedico este trabalho aos núcleos centrais da minha vida. Aos meus queridos pais, que, no histórico mês de maio de 1968, trouxeram ao mundo esse rebento rebelde. E ao José Joaquim, que não se intimidou com o jeito revolucionário, leu a alma, entendeu o espírito e embarcou (duas vezes!!) nessa viagem compartilhada.

*"Como é de são efeito, ajudo com meu querer acreditar. Mas nem sempre posso. O senhor saiba: eu toda a minha vida pensei por mim, fôrro, sou nascido diferente. Eu sou é eu mesmo. Divêrjo de todo o mundo... Eu quase que nada não sei. Mas desconfio de muita coisa. O senhor concedendo, eu digo: para pensar longe, sou cão mestre – o senhor solte em minha frente uma idéia ligeira, e eu rastreio essa por fundo de todos os matos, amém!. Olhe: o que devia de haver, era de se reunirem-se os sábios, políticos, constituições gradas, fecharem o definitivo a noção – proclamar por uma vez, artes assembléias, que não tem diabo nenhum, não existe, não pode. Valor de lei! Só assim, davam tranqüilidade boa à gente. Porque o governo não cuida?!"*

*João Guimarães Rosa  
Grande Sertão Veredas*

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas contribuíram para o êxito dessa jornada. Mesmo correndo o risco de ser injusta, arrisco-me a agradecer àquelas que, de maneira mais direta, facilitaram a realização desse trabalho e o conseqüente desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual que vivenciei no período.

- Inicialmente, agradeço à Fundação AVINA, especialmente a Sean Mckaughan, o apoio, a adesão imediata a essa proposta, a confiança, o investimento, e a garantia das condições para que esse projeto se tornasse possível, mesmo nos momentos adversos.
- Ao meu orientador, professor Fernando Guilherme Tenório, também um espírito revolucionário, pela orientação, paciência, confiança, pela oportunidade de participar em outros projetos, e pelo profícuo debate sobre Fé e Razão.
- Ao meu marido, Joseph Amado, pelo carinho, inspiração, sugestões, conselhos e por provocar sonoras gargalhadas nos momentos mais inesperados.
- Aos meus queridos enteados, Tarcísio Bonifácio e Maria Eduarda, pela presença alegre e constante em nossas vidas, e a especial tarefa de divertir e entreter o pai, fazendo com que minha ausência, em incontáveis fins de semana, fosse menos sentida.
- Ao José Luis, Chef Brant, pela coordenação da casa, por todos os deliciosos pratos, preparados sempre com carinho e primor, liberando-me das tarefas domésticas.
- Aos meus amigos e familiares, pela compreensão diante da ausência em tantos momentos nesses dois anos.
- À Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE), na pessoa da professora Débora Morais Zouain, pela oportunidade e por todo o apoio prestado durante o período do mestrado.

- Aos funcionários do CFAP e à Secretaria Acadêmica nas pessoas do Joarez, José Paulo e Cordélia, sempre atenciosos, hábeis e prontos para todo e qualquer apoio institucional.
- Aos colegas do mestrado, em especial ao grupo de Gestão Social, pelos momentos compartilhados, vários deles memoráveis; a grata convivência, enfim, a intensa troca de experiências.
- Ao Professor Paulo Emílio e ao Prof. Genauto Franca Filho, por terem aceitado o convite para compor a banca examinadora da minha dissertação.
- Ao Carlos Miller, por me abrir as portas do Arassussa; à Célia, Giselle e Sérgio Rocha, pelo apoio e carinho em todos os momentos.
- Ao Tião Rocha e à equipe do CPCD, pelo acolhimento impecável em Araçuaí, e pela perspectiva de inovação permanente presente nos MDIs, TACs, *empodimentos*, e principalmente, pela oportunidade de aprender a distinguir a água da praia engarrafada e o azul do mar.
- Aos "Arassussas" pelo carinho, acolhida, disponibilidade, e por todo o aprendizado que me propiciaram. Viva a Roda!!!
- Enfim, a essa energia cósmica, espiritual, universal que alguns chamam Deus; outros, Alá, Maomé ou, ainda, Buda, mas que, independentemente do nome, traz-nos força, esperança e ilumina o nosso caminho, seja nos momentos de pranto copioso, seja naqueles de insana alegria.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo discutir o desenvolvimento local sob a perspectiva de intervenção coordenada de várias organizações, considerando serem estas oriundas de diferentes áreas temáticas de ação, diferentes setores econômicos e regiões de origem; estruturadas em diferentes metodologias de trabalho e, ainda, detentoras de *expertise* em diferentes tecnologias sociais. Busca identificar fatores determinantes, facilitadores e restritivos em processos de coordenação intersetorial e interorganizacional em prol de um objetivo comum. A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha, região do Estado de Minas Gerais, Brasil, onde um grupo de treze organizações que se encaixam no perfil acima descrito uniu-se para trabalhar em conjunto, promovendo iniciativas para o desenvolvimento local. A região está entre aquelas de mais baixa renda no Brasil. O estudo procurou verificar em que medida as práticas aplicadas pelas organizações nesse contexto (o município em questão tem população de menos de 40.000 habitantes) contribuem para a formação e/ou fortalecimento de um cenário local com mais oportunidades que concorram à qualidade de vida da população. Para atingir esse objetivo, foram entrevistados 52 cidadãos, dentre eles, representantes das organizações que integram a iniciativa, do poder público local, e cidadãos beneficiados diretamente pelo Programa Araçuaí Sustentável, utilizando a entrevista semi-estruturada. O resultado desse trabalho foi a estruturação de um mapa conceitual que indica a relação entre os fatores que determinam, facilitam e restringem o trabalho entre as organizações e a análise da percepção do impacto que essas ações coordenadas têm causado no município a partir da perspectiva dos entrevistados.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento local. Aliança. Parceria. Rede. Coordenação interorganizacional. Coordenação intersetorial. Tecnologia social. Araçuaí Sustentável.



## ABSTRACT

This essay aims to discuss local development under the prospect of coordinated intervention of multiple organizations, considering different thematic areas of action, different economic sectors and regions of origin; structured in different methodologies and owners of different social technologies field of expertises. Search to identify determinants, facilitators, and restrictive factors of cross sectorial and cross organizational coordination processes for a common purpose. The field research was conducted at a region of State of Minas Gerais, Brazil, where a group of 13 organizations that fit the profile described above, joined up to work jointly, facilitating the environment for local development. The region is between those with the lowest incomes in Brazil. The objective of this study was to verify what extent the practices implemented by the organizations context (the municipality in question has population of less than 40.000 inhabitants), are contributing to the formation and / or strengthening of a local scene of more opportunities that compete for the quality of life of the population. To meet this goal were interviewed 52 citizens between representatives of organizations, the government, civil society and citizens directly benefit from the *Sustainable Araçuaí* initiative, using the semi-structured interview. The result has been the relationship between partnerships determining factors, facilitators and restrictive labour, structured on a conceptual map, and the perception of the impact that these actions have caused coordinates the council from the perspective of the interviewees.

**Key words:** Local development. Partnership. Alliances. Network. Cross sector coordination. Cross organizational coordination. Social technology. Sustainable Araçuaí.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Espectro motivacional da colaboração intersetorial .....	35
FIGURA 2	Contribuições ao marco analítico-conceitual de Tecnologia Social .....	37
FIGURA 3	Quatro visões sobre a tecnologia .....	38
FIGURA 4	Construção teórica da pesquisa .....	48
FIGURA 5	Microrregiões de Minas Gerais com destaque para a localização de Araçuaí .....	58
FIGURA 6	Mandala Araçuaí Sustentável.....	62
FIGURA 7	Mapa Conceitual – Fatores determinantes, facilitadores e restritivos da Coordenação Interorganizacional e Intersectorial para o desenvolvimento social .....	149
FIGURA 8	Mapa do Estado de Minas Gerais	170
FIGURA 9	PTA 2007 Serra do Cipó - Dimensão Valores Humanos e Culturais .....	189
FIGURA 10	Circulando Arassussa – Informativo Quinzenal – Edição nº 20.....	190
FIGURA 11	Circulando Arassussa – Informativo Quinzenal – Edição nº 21.....	191
FIGURA 12	Circulando Arassussa – Informativo Quinzenal – Edição nº 22.....	192
FIGURA 13	Construção de casas sustentáveis em adobe e superadobe com participação da população local .....	193
FIGURA 14	Construção de cisternas com ferro-cimento, captação de água da chuva.....	194
FIGURA 15	Capacitação de jovens para a produção de peças em bambu com vistas para a geração de renda .....	195
FIGURA 16	Atividade em Araçuaí, com professoras e mães cuidadoras, realizada debaixo do pé de manga .....	195
FIGURA 17	Atividades de leitura da Associação Vaga-Lume. Seminário de capacitação de mediadores de leitura .....	196
FIGURA 18	Algibeira com livros infantis .....	196
FIGURA 19	Atividades culturais realizadas em Araçuaí .....	197

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição dos municípios brasileiros por porte populacional e população .....	19
TABELA 2	Quantidade e origem dos entrevistados .....	47
TABELA 3	Arrecadação Municipal (2001 a 2004).....	164
TABELA 4	População Residente (1970, 1980, 1991, 2000, 2005 e 2007) .....	164
TABELA 5	População Ocupada por Setores Econômicos (2000).....	164
TABELA 6	Principais Produtos Agrícolas – 2003.....	166
TABELA 7	Pecuária – Principais Efetivos em 2003 .....	166
TABELA 8	Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes .....	167
TABELA 9	Consumo (1999–2003).....	168

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Matriz indicativa do setor de procedência de cada organização partícipe, área de atuação e <i>expertise</i> que agrega ao Programa..	67
QUADRO 2	Fatores que facilitam, restringem e determinam uma iniciativa baseada na coordenação interorganizacional .....	107
QUADRO 3	Projetos conhecidos pelos entrevistados do Grupo 2 .....	120

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARASSUSSA	– Araçuaí Sustentável
CEPAL	– Comissão Econômica para América Latina
CPDC	– Centro Popular de Desenvolvimento e Cultura
EBAPE	– Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPA	– Instituto de Permacultura da Amazônia
IPEC	– Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado
IPEP	– Instituto de Permacultura e Ecovilas do Pampa
ONG	– Organização Não-Governamental
PDC	– Permacultura Design Consultoria
PEGS	– Programa de Estudos em Gestão Social
TS	– Tecnologias Sociais

## SUMÁRIO

<b>1 O PROBLEMA</b>	15
1.1 Introdução	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo final	17
1.2.2 Objetivos intermediários	17
1.3 Delimitação do estudo	18
1.4 Relevância do estudo	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	20
2.1 Desenvolvimento local	20
2.2 Coordenação interinstitucional, alianças, parcerias, redes e plataforma	25
2.3 Papel das partes e responsabilidades de cada instituição	32
2.4 Tecnologias sociais	36
2.5 Análise de impactos das ações	39
<b>3 METODOLOGIA</b>	46
3.1 Tipo de pesquisa	46
3.2 Universo e amostra	47
3.3 Seleção dos sujeitos	47
3.4 Levantamento de referências e dados	48
3.5 Tratamento dos dados	50
3.6 Limitações do método	54
<b>4 REFERENCIAL PRÁTICO</b>	56
4.1 Caracterização do município de Araçuaí	56
4.2 O Programa Araçuaí Sustentável	58
4.2.1 Conceito e estrutura do Programa	58
4.2.2 Objetivo geral, objetivos específicos e resultados esperados pelo Programa	63
4.2.3 Tarefas, operacionalização e processo decisório	64
4.2.4 Atividades desenvolvidas no município pelo Programa	68
4.2.5 Monitoramento das atividades desenvolvidas pelo Programa	70

<b>5 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES DAS VISITAS DE CAMPO .....</b>	<b>71</b>
5.1 Grupo 1 – Organizações que integram o Programa Araçuaí Sustentável .....	71
5.2 Grupo 2 - Cidadãos de Araçuaí beneficiários e participantes do Programa.....	119
5.3 Grupo 3 – Representantes do poder público .....	132
5.4 Observações e análises a partir de impressões captadas nas reuniões do Programa Araçuaí Sustentável .....	135
5.4.1 Reunião realizada em 5/12/2007, com mediadoras de leitura capacitadas pela Associação Vaga-Lume em novembro de 2006 .....	135
5.4.2 Reunião realizada em 6/12/2007, com jovens que participaram das oficinas da Rádio Margarida, realizadas em Araçuaí, no último trimestre de 2007 ..	139
5.4.3 Reuniões realizadas em 7/12/2007, nas comunidades de Olinto Ramalho, Cruzinhas e Graça .....	140
5.4.4 Reuniões realizadas no período 2006–2007 pelos integrantes do grupo Arassussa, em Araçuaí (duas), em Curvelo e na Serra do Cipó .....	143
<b>6 MAPA CONCEITUAL DO PROCESSO DE COORDENAÇÃO .....</b>	<b>146</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>150</b>
7.1 Sugestões para futuras pesquisas .....	153
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>189</b>

## **1 O PROBLEMA**

Neste capítulo, serão apresentados o problema que orientou a pesquisa, os objetivos intermediários e o objetivo final que se espera atingir a partir dos processos de busca e proposição de uma resposta à questão elegida. A delimitação do estudo, ou seja, a moldura de leitura da realidade a partir dos limites concernentes às variáveis, à abordagem, ao recorte geográfico e de tempo da investigação (VERGARA, 2005), também será apresentada neste capítulo. Por fim, serão ressaltadas as contribuições que podem advir desse estudo para a sociedade.

### **1.1 Introdução**

A participação da sociedade civil no desenvolvimento local tem sido tema em destaque nos últimos anos. Muito se tem debatido, pesquisado, estudado, publicado e refletido sobre essa questão: e vários são os desafios, e obstáculos, que permeiam as ações de desenvolvimento local protagonizadas com e, especialmente, por iniciativa da sociedade civil. Mais desafiante ainda são aquelas levadas a cabo com envolvimento de múltiplas instituições sociais, que defendem temáticas diferentes e acumulam trajetórias de desenvolvimento e atuação, as mais diversas possíveis, na busca de seus sonhos e ideais sociais. Buscando um grau de complexidade ainda superior para esse debate, o desafio faz-se ainda mais robusto quando, além de um grupo heterogêneo de organizações da sociedade civil, incluímos no contexto a participação de organizações de origem empresarial e o diálogo com atores governamentais, em prol de um objetivo comum.

A origem histórica, a visão social e de desenvolvimento social, os campos de interesses, a compreensão do que é prioritário, a construção do pensamento, a metodologia de planejamento, trabalho e ação de cada uma das organizações e de cada um dos distintos setores são, notoriamente, diferentes e, muitas vezes, divergentes.

Em que medida, então, com qual processo de coordenação e com que grau de sucesso é possível a união de organizações de diversas regiões do Brasil,



das mais distintas procedências e áreas de atuação, em prol de uma mesma causa, em um único território, trabalhando com vistas ao desenvolvimento de um município e suas comunidades rurais? Quais são os fatores que determinam, facilitam e restringem, nesse contexto, a construção de alianças e parcerias que visem a ações interorganizacionais coordenadas para o desenvolvimento local?

Algumas experiências apontam que a atuação da sociedade civil, em um cenário de problemas urbanos complexos, poucos recursos e instabilidade, estimula novas lógicas de atuação, que permitem superar as limitações e otimizar as ações que visam, em um primeiro momento, ao desenvolvimento local e, como consequência, à melhoria de vida das comunidades.

Treze instituições, atuantes nas diferentes regiões do território nacional (norte, nordeste, sudeste, sul e centro-oeste) e em distintas temáticas sociais (permacultura, geração de renda, educação, arte, cultura popular, consultoria empresarial, preservação de comunidades quilombolas), decidiram, a partir do apoio de uma fundação estrangeira, unir-se e colocar suas *expertises* em prol do desenvolvimento local sustentável de um município mineiro.

Araçuaí, o território escolhido pelo grupo para sua atuação conjunta, está localizado no nordeste de Minas Gerais, na região do Médio Jequitinhonha, a uma distância de 678 km de Belo Horizonte, capital do Estado. Possui, aproximadamente, 40.000 habitantes, área de 2.326 km<sup>2</sup>, e 70 comunidades rurais do entorno integram o município político. Embora a região possua riqueza em recursos minerais como estanho, feldspato, nióbio e quartzo, as principais atividades econômicas são agricultura, pecuária, comércio e artesanato. A cidade integra uma das regiões de mais baixa renda do País: está localizada no Vale do Jequitinhonha, região do semi-árido mineiro.

Araçuaí é um município que acumula desafios. Dentre eles, pode-se destacar a falta de oportunidades e políticas para que a população local conquiste suas aspirações básicas de moradia, rendimentos, educação, trabalho. A falta de oportunidades e perspectivas de desenvolvimento dos cidadãos no município leva parte da população a buscar alternativas de vida em outras cidades, principalmente na capital. A implementação de programas e projetos estruturados e coordenados, visando à abertura de novas oportunidades locais, e que vislumbrem melhorias nas condições de vida da população, pode contribuir para o desenvolvimento do município.

Por essa razão, esse estudo empenhou-se em buscar respostas para o problema: *"Quais os fatores que determinam, facilitam e dificultam a coordenação interorganizacional e qual o impacto do processo de coordenação de treze organizações (sociais e empresariais), apoiado por uma fundação estrangeira, para contribuir ao desenvolvimento da cidade de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais, no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007?"*.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo final**

O objetivo final da pesquisa foi verificar quais os fatores que determinam, facilitam e dificultam a coordenação interorganizacional e qual o impacto do processo de coordenação, apoiado por uma fundação estrangeira, de treze organizações (sociais e empresariais) para contribuir para o desenvolvimento da cidade de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais, no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

A fim de que o objetivo final fosse alcançado, buscou-se atingir os seguintes objetivos intermediários:

- delimitar o conceito de coordenação interinstitucional;
- identificar formas de coordenação interinstitucional;
- identificar a natureza da área de atuação e a *expertise* de cada instituição envolvida no programa em estudo;
- identificar os fatores que determinam, facilitam e restringem a implementação de ações interorganizacionais coordenadas para o desenvolvimento local;
- identificar as ações implementadas em Araçuaí a partir da coordenação interinstitucional estabelecida entre as instituições sociais e empresariais em questão (janeiro de 2006 a dezembro de 2007); e o impacto por elas causado como contribuição ao desenvolvimento do município.

### **1.3 Delimitação do estudo**

O estudo tomou como base o trabalho desenvolvido conjuntamente por um grupo de treze instituições (sociais e empresariais), apoiado por uma fundação estrangeira, na cidade de Araçuaí, no período de vinte e quatro meses, compreendido entre janeiro de 2006 e dezembro de 2007.

No decorrer do trabalho, foram analisados os processos de decisão da ação conjunta e escolha do local (Araçuaí), desenho e planejamento do programa e seus respectivos projetos, a implementação de ações no período estabelecido e os impactos dessas ações para o desenvolvimento da cidade de Araçuaí.

Uma análise dos processos e metodologias de articulação adotados pelo grupo; da percepção dos fatores que determinam, facilitam e restringem a coordenação interinstitucional; do envolvimento de outros parceiros no programa; das relações interpessoais estabelecidas; e do conjunto de ações implementadas a partir dessa coordenação, no desenvolvimento local, complementa este trabalho.

Excluiu-se do estudo qualquer programa, projeto ou ação implementado em Araçuaí, no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007, sem vínculo com aquele desenvolvido pelo conjunto das treze instituições aqui mencionadas.

### **1.4 Relevância do estudo**

Aproximadamente 88% dos municípios brasileiros possuem população máxima de 40 mil habitantes (TAB. 1), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Isso corresponde a cerca de cinco mil municípios com características específicas que, apesar da grandeza dos números, têm sido pouco estudados, o que em si já é um valor para o trabalho proposto.

O trabalho possui também relevância teórica e prática. Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para a discussão acadêmica em várias instituições de ensino, visto que o projeto foi desenvolvido junto ao Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS) da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), com relações acadêmicas com diversos programas de formação, capacitação e pesquisa. Do ponto de vista prático, a análise de processos de coordenação contribuiu ao fortalecimento do grupo, do programa e da relação

existente entre os integrantes do mesmo, podendo, ainda, sendo a conclusão final positiva em relação ao processo, inspirar a implementação de práticas semelhantes em outros municípios.

TABELA 1

Distribuição dos municípios brasileiros por porte populacional e população

<b>Faixa populacional (mil habitantes)</b>	<b>Municípios</b>	<b>% de municípios</b>	<b>População</b>	<b>% população</b>
1 a 10	2.642	47,97	13.870.192	8,18
10 a 20	1.380	25,06	19.623.425	11,57
20 a 30	565	10,26	13.819.296	8,15
30 a 40	262	4,76	9.018.532	5,32
40 a 50	131	2,38	5.793.930	3,42
50 a 60	91	1,65	4.949.082	2,92
60 a 70	80	1,45	5.153.104	3,04
70 a 80	60	1,09	4.491.554	2,65
80 a 90	37	0,67	3.128.804	1,84
90 a 100	35	0,65	3.281.537	1,94
100 a 150	76	1,38	9.166.214	5,41
Acima de 150	148	2,69	77.248.773	45,56
<b>Total</b>	<b>5.507</b>	<b>100</b>	<b>169.544.443</b>	<b>100</b>

Fonte: Censo de 2000/IBGE.

Esse capítulo apresentou o contexto no qual está inserida a cidade de Araçuaí, a fundamentação do Programa Araçuaí Sustentável, o problema formulado sob a forma de pergunta, os objetivos final e intermediários pretendidos e a delimitação e a relevância do estudo realizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentar-se-ão os estudos e teorias sobre o tema que contribuíram como base e fundamentação teórica para a pesquisa. Serão apresentadas as fontes de estudo sobre desenvolvimento local, participação social, coordenação interinstitucional, alianças e parcerias, responsabilidades de parceiros, tecnologias sociais e análise de impacto de ações.

### 2.1 Desenvolvimento local

As linhas de estudo que se dedicam ao desenvolvimento podem ser divididas em duas vertentes: as que consideram apenas os fatores econômicos desse processo; e aquelas que defendem a existência de múltiplas dimensões para essa temática: cultural, social, ambiental, científico, político e, claro, também econômico.

A primeira corrente, predominante até meados da década de 90, encontra eco em pensadores como Fernandes (1994, p.174) que afirma

[...] queira-se ou não, ele [desenvolvimento] significa, no mínimo, diferenciação econômica, com base na modernização tecnológica do campo e da cidade, na industrialização, na elevação da capacidade de consumo *per capita* e do padrão de vida das massas.

A segunda corrente é representada por estudiosos que defendem como Franco (2000, p. 30) que "todas essas dimensões [cultural, social, ambiental, política, econômica, etc.] comparecem no processo de desenvolvimento, em conjunto, determinando-o ou, em particular, condicionando-o". Furtado acrescenta que desenvolvimento é o processo de invenção cultural que permite ver o homem como um agente transformador do mundo (2000, p.7). A ele, soma-se Bresser Pereira que afirma

[...] ser o desenvolvimento um processo de transformação econômica, política e social, através do qual o padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo; um processo de transformação global em que as estruturas econômicas, políticas e sociais, sofrem contínuas e

profundas transformações, não havendo sentido falar-se de desenvolvimento apenas econômico ou apenas político, ou apenas social (2003, p. 31).

Amartya Sen (2000), por sua vez, associa o conceito de desenvolvimento àquele de liberdade. Para o autor, desenvolvimento está diretamente relacionado aos graus de liberdade de escolha de um indivíduo para eleger o caminho que deseja seguir, ou seja, ele analisa o desenvolvimento a partir das realizações alcançadas pelo indivíduo e a disponibilidade de meios aos quais teve acesso para chegar a essas realizações (1998). Ramos (1996), em seu ensaio sobre redução sociológica<sup>1</sup>, já considera que o desenvolvimento é a capacidade de uma localidade, seja ela um país, um estado ou um município, de desenvolver um projeto de existência para o seu território e sua população.

Na América Latina, e no Brasil, a evolução da abordagem – teórica e prática – dada ao desenvolvimento passa por dois momentos históricos antes de atingir o desenvolvimento local: o desenvolvimentismo e o desenvolvimento regional. O primeiro, de caráter territorial abrangente, focado no país, compreende o período marcado por políticas centralizadoras e práticas que visavam a levar um país à modernidade. Destacam-se especialmente iniciativas e conjunturas de ordem política e social que impulsionaram a industrialização na região e no Brasil. Dentre elas, a criação da CEPAL<sup>2</sup>, na década de 40, que teve como mandato inicial explicar o porquê do atraso no desenvolvimento da América Latina em relação aos países localizados no hemisfério norte. De seus estudos, adveio o modelo proposto por essa organização, baseado na industrialização, que visava a reverter o estágio em que se encontravam os países da região: simples produtores de matérias-primas. O modelo em questão baseava-se na premissa de que era a inexistência de dinamismo nessas economias periféricas que impossibilitavam a formação de poupança interna que financiasse o processo produtivo, uma vez que, nos países de economia periférica, a renda da população tinha como destino único a subsistência,

---

<sup>1</sup> O conceito, descrito no livro **A Redução Sociológica** é base da teoria proposta por Alberto Guerreiro Ramos e refere-se à capacidade do pesquisador eliminar todos os acessórios e complementos desnecessários à compreensão de uma situação ou problema que seja objeto de análise. A redução sociológica proposta pelo autor possui cinco leis básicas: a lei do comprometimento, que implica em engajamento e compromisso consciente com o contexto; a lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira; a lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência; e a lei das fases, que analisa a fase em que uma determinada sociedade se encontra.

<sup>2</sup> CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe – órgão vinculado às Nações Unidas. Para mais informações: [www.cepal.org](http://www.cepal.org) (acesso em: 21 jan. 2008).

ou seja, o provimento de suas necessidades básicas. É importante ressaltar que essa fase foi marcada pelo foco no mercado e no produto e o Estado possui papel regulador de relevante importância para a consolidação do modelo. No Brasil, esse período iniciou-se com a proclamação da República, em 1889, e estendeu-se até meados da década de 50, século XX. O segundo momento histórico, que antecede a visão de desenvolvimento local, é aquele que trata do desenvolvimento regional. Esse movimento reducionista do conceito de desenvolvimento, quando aplicado à dimensão territorial, uma vez que suas práticas são direcionadas às regiões e não mais ao país, compreende, no Brasil, o período dos anos 60 ao início da década de 90, no século XX. Esse período, pontuado por iniciativas voltadas para a implementação de pólos de desenvolvimento e complexos industriais, tem, como um dos principais teóricos, François Perroux<sup>3</sup>, para quem o crescimento não surge em todos os lugares ao mesmo tempo, mas manifesta-se com intensidade variada em pontos ou pólos de crescimento. Ele aponta ainda que o pólo é sempre um ponto ou uma área que exerce influência sobre uma região que é interligada a outros pólos ou complexos industriais, por uma malha de infra-estrutura básica, favorecendo a circulação de produtos, pessoas, mercadorias e capitais. Os projetos de investimentos regionais criaram uma nova lógica de atuação, bem como um conjunto de expectativas nos âmbitos político, econômico, social e técnico, não necessariamente alcançadas, ou ainda, alcançadas com altos custos indiretos. No eixo político e econômico, deu-se início a uma disputa entre estados, tangível principalmente no que toca aos incentivos fiscais e financeiros oferecidos para atrair investimentos, com pouca participação cidadã nos debates e decisões, dado o período de autoritarismo com o qual coincide essa etapa; no campo social, observa-se que os projetos não necessariamente contribuíram com a melhoria da qualidade de vida da população local, muitas vezes excluída do acesso às novas oportunidades por falta da capacitação necessária ou tendo seu acesso restrito às vagas que demandavam pouca ou nenhuma capacitação; no campo técnico, pode-se registrar que a avaliação de viabilidade dos projetos não abrangia os custos ou benefícios sociais que poderiam ser advindos da implementação dos projetos; em uma leitura transversal, que abrange todas as dimensões citadas, encontra-se a temática ambiental, cuja discussão era incipiente no período, não tendo os impactos

---

<sup>3</sup> Citado em Tenório, 2007, p. 81

diretos ou indiretos, recebido atenção ou sido objeto de análises técnicas nas quais se considerasse os eventuais e potenciais danos ao meio ambiente. Dentre as críticas existentes a esse modelo, destacam-se, principalmente, os desequilíbrios ecológicos gerados na região de instalação dos projetos; a qualidade e a quantidade do emprego destinado à população local na operação dos processos, em geral subempregos; e a localização geográfica das riquezas geradas que não coincidiam com o local das operações.<sup>4</sup>

O conceito de desenvolvimento local entra na pauta das discussões teóricas e práticas nos anos 90, período marcado por mudanças estruturais nas políticas econômicas dos países em desenvolvimento, caracterizadas em geral pela abertura de mercados e pela consolidação de gestões públicas democráticas. Não são poucos os autores que pautam essa questão. A recriação da localidade ressurge no discurso acadêmico, e a prática da ação local é percebida em ações de construção social e econômica. Busca-se desenvolver modelos e empreender iniciativas que visassem ao desenvolvimento a partir das características e da vocação da localidade ou do território. Abromovay (1999) considera o território como sendo o ambiente no qual se executa um projeto político de desenvolvimento territorial.

Ao conceito, incorpora-se rapidamente a noção de participação cidadã, imbuída de aspectos como construção de alianças e parcerias e trabalho em redes. Albagli (1999) ressalta que o lugar é a complementaridade de três dimensões: localização, interação social e cultura; uma porção de espaço onde as pessoas habitam, realizam suas práticas diárias, onde ocorrem transformações e reprodução das relações sociais, a construção física e material da vida em sociedade. Schommer e Fischer (2001) complementam a reflexão: incluem a diversidade da procedência dos atores envolvidos e defendem a relevância das relações entre agentes ordinários do Estado, do mercado ou da sociedade civil, no âmbito local, por potencializarem as virtudes da atuação em rede, em interdependência. Eles consideram que essas relações acontecem dentro de um movimento de valorização do local como espaço de confluência de poderes globais e locais e como espaço de (re)configuração de organizações e (re)construção institucional para o desenvolvimento integrado. Para Brose (2000), a capacidade de desenvolvimento de

---

<sup>4</sup> Vainer, 1990 – Citado em Tenório, 2007, p.83



uma localidade passa a depender cada vez mais do conjunto de elementos locais, naturais, econômicos, sociais, culturais, políticos, complementares ou sistêmicos, construídos ou reconstruídos durante o processo de interação entre os atores no qual se inclui confiança e moralidade. Franco (2001) acresce um novo elemento de reflexão ao destacar que a dimensão territorial do desenvolvimento vai além das vantagens ou obstáculos geográficos de localização. Ela abarca também a preocupação em se entender e fomentar a construção de redes e de convenções que favoreçam ações cooperativas que incluam a conquista de bens públicos como educação, saúde e informação, capazes de enriquecer o tecido social de uma dada localidade.

Tenório (2007) salienta que o diferencial desse processo, em comparação aos demais, está no claro incentivo à participação da população local na estruturação da proposta de desenvolvimento: não mais centralizada, não mais imposta por instâncias político-administrativas superiores. Ele destaca as seis características principais desse novo modelo de planejamento: i) o papel protagonista assumido pelas localidades no desenvolvimento econômico; ii) as relações interdisciplinares são aspectos considerados na análise do desenvolvimento; iii) aspectos externos ao local voltam a ter importância, são referência para planejamento e desenho de projetos; iv) valoriza-se a inovação tecnológica e o aprendizado; v) evidenciam-se as relações não comerciais existentes na localidade; vi) a formação e o acúmulo do capital social são considerados imprescindíveis para o êxito nesse novo modelo.<sup>5</sup>

Assim, averiguamos que desenvolvimento é uma terminologia imbuída de significados e abordagens que se complementam. Pensar o âmbito local inspirados pela concepção hologramática<sup>6</sup>, na qual o todo contém a parte e a parte contém o todo, induz-nos a um questionamento sobre se as experiências isoladas de atuação social são capazes de dar respostas adequadas à complexidade que envolve a temática do desenvolvimento local; e se ações coordenadas, que atuam em áreas complementares, não teriam maior impacto e efeito na busca desse objetivo maior.

---

<sup>5</sup> O autor baseia-se nos estudos de Alfred Marshall, Joseph A. Schumpeter e Robert Putnam.

<sup>6</sup> Trata-se, aqui, do princípio hologramático, parte da perspectiva adotada por MORIN (2001) nos estudos sobre complexidade. De acordo com essa abordagem, a parte está no todo que está na parte, sendo que, ao mesmo tempo, é mais e menos do que o todo. O sujeito, como agente que tece e é tecido na/pela rede simbólica transforma a sociedade (contexto ecossistêmico) e é por ela transformado. Assim, apresenta-se como sujeito em permanente processo dialógico-recursivo (MORIN, 1996 e 2001).

É o conceito sistêmico de desenvolvimento, que engloba as dimensões cultural, social, ambiental, política e econômica, complementado pela visão de participação cidadã e envolvimento da sociedade como ator relevante nesse processo, o adotado por essa dissertação.

Na próxima seção, serão apresentados conceitos e referências sobre coordenação interinstitucional, alianças e parcerias.

## **2.2 Coordenação interinstitucional, alianças, parcerias, redes e plataforma**

Coordenação interinstitucional, alianças e parcerias são termos que indicam, para alguns autores, modalidades de ação social; para outros, estratégias intersetoriais para o desenvolvimento social; e há aqueles que os compreendem como processo de construção de uma nova arquitetura social. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, serão estudados os vários conceitos e abordagens e as várias maneiras de interação entre instituições como a coordenação interinstitucional, alianças, parcerias e redes, tendo como foco especial os processos instituídos com o envolvimento de atores de diversos segmentos da sociedade, visando ao desenvolvimento social.

Segundo Alarcon *et al.* (2006), a coordenação interinstitucional é um meio privilegiado para somar esforços orientados para alcançar objetivos estratégicos e comuns. Para os autores, são necessárias articulações e complementaridades importantes entre família, comunidade, mercado e Estado se o que se busca é gerar integração social, não só como um fim em si mesmo, mas como meio para fortalecer o desenvolvimento econômico e a governabilidade democrática. Para eles, problemas sociais multidimensionais requerem a participação de múltiplos atores e questões complexas, como o bem-estar, não podem ser enfrentadas somente com políticas públicas, requerem a coordenação de vontades, recursos e ações transversais, verticais e longitudinais.

Para Giannecchini (2003), a atuação em conjunto das organizações da sociedade civil, empresas e governo para a implementação de projetos sociais potencializa a qualidade das ações, fazendo com que os problemas sejam solucionados de forma mais efetiva. Além disso, pode orientar e influenciar a formulação de políticas públicas. Para ele, a implementação de ações integradas e

coordenadas, com objetivos distintos, mas complementares, é condição básica para o desenvolvimento.

Para autores como Ekuni (2002), percebe-se a tendência convergente de uma sociedade que trabalha em conjunto. Parcerias, alianças estratégicas, intersetorialidade e redes denominam a identidade do coletivo das atividades de diferentes setores, independentemente da forma como se organizam, observam-se estruturas sociais emergindo em torno do bem coletivo. Para Ekuni (2002), o comportamento conexo entre os agentes de transformação da sociedade faz vislumbrar a possibilidade de um movimento social em conjunto organizado e eficiente. Para Fischer (2003), na medida em que promovem sinergia entre as competências essenciais das organizações, as alianças criam espaços de fortalecimento da cidadania.

Como veremos, os conceitos de alianças, parcerias, assim como o de atuação em redes representam diferentes estágios e modalidades de relacionamentos interinstitucionais. Embora Spink (2001) aponte a convergência dos conceitos, assinalando que tanto as alianças como as coalizões se referem ao processo de se agrupar, entrar no mesmo empreendimento para atingir um objetivo comum, Lins (2001) os diferencia nos seguintes termos: a parceria é uma ação específica que envolve planejamento e desenvolvimento de idéias, entre organizações que possuem similaridade de objetivos e possibilidade de compartilhar idéias, estabelecendo-se uma relação de reciprocidade e intercomplementaridade, sendo a otimização de recursos e competências, a base que fundamenta a relação; já as alianças pressupõem que, antes mesmo de estabelecer qualquer vínculo para uma ação conjunta, há o compartilhamento de crenças e valores entre as instituições, sendo as alianças especialmente úteis para o enfrentamento de problemáticas sociais complexas, que exigirão atuação continuada e prolongada.

Na mesma linha, complementando esse autor, Noleto (2000) acrescenta que a parceria não exige identidade absoluta entre as partes, sendo importante que cada parceiro mantenha e preserve sua autonomia e zele por sua missão, enquanto no caso das alianças observa-se grande identidade entre as partes que se complementam.

Martinho (2007), em documento de trabalho da Fundação AVINA, afirma que uma aliança consiste em processo de colaboração entre um número maior, porém estável, de parceiros voltados ao desenvolvimento de um projeto, ou

programa de ação, específico em torno de metas e objetivos pactuados e pressupõe um vínculo forte entre os atores, em função do qual a cooperação pode tornar-se duradoura ou permanente. Já a parceria, para o autor, trata-se de um pacto bilateral de colaboração ligado ao desenvolvimento de um projeto específico. Ocorre quando um par de atores estabelece uma prática de trabalho em torno de objetivos e metas comuns. A duração da parceria pode variar conforme a natureza do projeto desenvolvido, mas, de modo geral, tem prazo determinado.

Meirelles, em pesquisa realizada no ano de 2005, aduz que as alianças e parcerias, em especial aquelas de natureza intersetorial, podem ser percebidas em três dimensões: como instrumentos que contribuem para a efetivação da responsabilidade social das empresas e para a sustentabilidade das organizações da sociedade civil; como estratégias intersetoriais para o desenvolvimento social, simbolizando a redução da responsabilização do setor público, face aos enormes desafios sociais; e ainda como insígnia da renegociação de um novo pacto social. Destaca-se ainda que, se para alguns autores os conceitos são distintos, para os entrevistados no trabalho de Meirelles, os cuidados a serem tomados em relação a questões consideradas críticas na construção de processos dessa natureza são mais importantes que a definição em si. Dentre esses cuidados, destacam-se: credibilidade e confiança existente entre as partes; planejamento e avaliação conjuntos; definição clara de papéis, expectativas e responsabilidades; mensuração de resultados e impactos almejados com a ação conjunta; aptidão para articular, negociar, gerar resultados, além da capacidade de identificar recursos; explicitação das necessidades, metas, comunicação, respeito à capacidade organizacional de cada uma das partes.

Os processos de alianças e parcerias indicam então a existência de interesses comuns; idéias, objetivos e projetos compartilhados; a busca de uma nova lógica de atuação que presume entendimento, consenso, comunicação, articulação de interesses; a qualidade das relações construídas; além da aprendizagem mútua, democrática e continuada. Em uma análise consecutiva, a construção de alianças e parcerias tem por finalidade fortalecer a capacidade de operação das organizações, otimizando os recursos e habilidades disponíveis em cada parte partícipe; reforçar a qualidade das ações e dos resultados da ação social; ampliar a capacidade de enfrentar questões sociais; e desenvolver a confiança e atuação conjunta, fortalecendo, em última instância, os pressupostos da democracia

via participação cidadã. Para Giannecchini (2003), a atuação em conjunto das organizações da sociedade civil, empresas e governo para a implementação de projetos sociais potencializa a qualidade das ações, fazendo com que os problemas sejam solucionados de forma mais efetiva. Além disso, pode orientar e influenciar a formulação de políticas públicas. Para ele, a implementação de ações integradas e coordenadas, com objetivos distintos, mas complementares, é condição básica para o desenvolvimento. Fernando Tenório (2000) apimenta a discussão ao afirmar que os valores que determinam o pensamento conceitual voltado para a terminologia de alianças e parcerias não são condizentes com o compartilhar decisões, de ação dialógica. São valores, segundo ele, determinados pelo mercado, objetivando relações estratégicas ou conveniências, em vez de solidariedade ou cooperação.

É relevante destacar que as ações implementadas sob o signo da lógica de alianças e parcerias são marcadas pela complexidade. Não é difícil entender por que: colocam em um mesmo espaço organizações que, mesmo que dividam valores e crenças similares e convergentes, possuem estruturas administrativas, estilos de gestão e amadurecimento de processos gerenciais diferenciados. O encontro de um equilíbrio de poder entre organizações díspares é um desafio que exige das partes flexibilidade e abertura para experimentar novos processos e adaptar-se ao novo.

Se a administração de relações entre organizações do mesmo setor já nos clama a um cenário de peculiaridades dessa natureza, aquela entre organizações provenientes de setores diferentes tende a amplificá-las. São racionalidades distintas que podem se desdobrar em conflitos de várias dimensões. Dowbor (2002) avança sobre o tema:

[...] o Estado, as empresas e as organizações da sociedade civil obedecem a dinâmicas, ou ao que poderíamos chamar de culturas organizacionais, bastante diferentes, olham-se freqüentemente com desconfiança, e a construção das articulações, das alianças, das sinergias no desenvolvimento social é ao mesmo tempo necessária e complexa. Como construir estas aproximações, ultrapassar as desconfianças, evitar sobreposições, criar respeito e confiança entre culturas organizacionais diferentes, proteger-se dos excessos do '*reunionismo*' e do populismo, mas ao mesmo tempo garantir processos democráticos e eficiência nas ações, tudo isso são questões centrais neste trabalho. (DOWBOR, 2002, p. 13).

Outra modalidade de atuação conjunta é o trabalho em rede que, por sua vez, envolve uma dinâmica diferenciada daquela identificada nas relações pautadas pela lógica das alianças e parcerias. Essa racionalidade, embora também

pressuponha a participação e a coordenação interinstitucional, mesmo que informal e descentralizada, é fundada em princípios distintos: a horizontalidade e a descentralização refletidas na inexistência de hierarquia; a densidade, qualificada pelo número de conexões que podem ser identificadas na rede; sua plasticidade, denotada na possibilidade de crescer a partir de quaisquer das conexões que a integram; a transitividade expressa na potencialidade de acesso a outro nó da rede que cada integrante representa; o livre fluxo de informação; a reorganização contínua dos próprios elementos do sistema; a capacidade de auto-organização. Outra característica da rede, que a diferencia dos conceitos de alianças e parcerias, é a sua temporalidade: a rede aparece quando é acionada, com objetivos específicos a cumprir. Frijof Capra (2002), em seus estudos sobre os sistemas vivos, referencia-se na teoria dos sistemas e identifica o padrão de rede como sendo comum a toda forma de vida. Para ele, onde há vida, há rede.

Também os organismos são concebidos como redes de células, órgãos e sistemas orgânicos; e as células, como redes de moléculas. Uma das principais intuições da teoria dos sistemas foi a percepção de que o padrão de rede é comum a todas as formas de vida. Onde quer que haja vida, há redes. (...) A função de cada componente dessa rede é a de transformar ou substituir outros componentes, de maneira que a rede como um todo se regenera continuamente. (CAPRA, 2002, p. 27).

O autor defende ainda ser essa a chave da definição sistêmica da vida: "as redes vivas criam ou recriam a si mesmas continuamente mediante a transformação ou substituição dos seus componentes". Avançando na análise, ele acrescenta ainda a definição de padrão de organização de um sistema vivo como sendo a configuração das relações entre os componentes do sistema, configuração essa que determina as características essenciais do sistema: a estrutura do sistema como a incorporação material desse padrão de organização; e o processo vital como o processo contínuo dessa incorporação. Capra (2002, p. 93) coloca a comunicação – seu conteúdo, significados e interpretação – como elemento-chave do processo de formação e animação das redes humanas: "também a rede social é um padrão não-linear de organização, de maneira que os conceitos desenvolvidos pela teoria da complexidade, como os de realimentação (*feedback*) ou surgimento espontâneo (emergência), provavelmente encontrarão também aí a sua aplicação". Entretanto, coloca o autor, as conexões da cadeia não são simplesmente bioquímicas (como nos sistemas celulares). As redes sociais são, antes de mais nada, redes de

comunicação que envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e também as relações de poder. Comunicação e poder são tema dos estudos de Giddens (1996) e Habermas<sup>7</sup> (citado em Tenório (1997) no que tange à estrutura das relações sociais. O primeiro defende que as estruturas sociais são definidas por um conjunto de regras e pelos recursos disponíveis. Ele explicita que existem dois tipos de regras e dois tipos de recursos: quanto às regras, existem os esquemas interpretativos, ou regras semânticas, as normas, ou regras morais; e quanto aos recursos, existem tanto os materiais como os de autoridade. O segundo discute o sistema social pelo modo como este tolhe as ações dos indivíduos, ou seja, está vinculado às relações de poder e essas, relacionadas às questões de comunicação e significado, uma vez que os indivíduos conferem um significado específico ao seu ambiente e atuam de acordo com esse significado conferido. Aqui, identifica-se uma relação convergente entre a proposição de Habermas no âmbito da comunicação (1997) e três das dimensões propostas por Capra (2002) em sua análise sobre redes: a matéria (decorrente da ação instrumental no mundo); a forma (decorrente da ação estratégica ligada aos relacionamentos humanos); e o significado (resultante da ação comunicativa cuja finalidade é o entendimento do ambiente que nos rodeia).

A essas considerações, somamos o que postula Castells (2006) ao afirmar que:

[...] em geral, as redes são assimétricas, mas cada um dos seus elementos não consegue sobreviver sozinho ou impor suas regras. A lógica da rede é mais poderosa que seus poderosos. O gerenciamento das incertezas torna-se decisivo em uma situação de interdependência assimétrica. (CASTELLS, 2006, p. 252).

O conceito de plataforma consolida o registro dos tipos de relações interorganizacionais identificados no decorrer dessa pesquisa. Fundamentado na construção de relações duradouras, estruturadas a partir de uma referência local [territorial], o conceito encontrado em documento de análise e planejamento interno da Fundação AVINA<sup>8</sup>, sem referência até então na literatura acadêmica, conecta premissas visitadas em parcerias, alianças e redes, possuindo, em relação a esse último, abordagens tanto convergentes como divergentes. O conceito, citado por

---

<sup>7</sup> HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia**: entre factibilidade e validade. V. I e II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

<sup>8</sup> Estudo: Redes AVINA: Análise das Práticas de Apoio a Redes e de Participação em Processos de Ação Coletiva, produzido em 2007.

Carlos Miller<sup>9</sup>, é apresentado nos seguintes termos:

A plataforma assume que há uma coordenação, entretanto [esta] não é central, mas por contexto. Há mais do que integração entre os atores: há transformações recíprocas entre eles, havendo enxertos de saberes, tecnologias e recursos entre uns e outros, tornando cada um melhor a partir do outro, ampliando a sinergia de propósitos no campo da transformação sustentável. Tem os lugares como um ponto espacial onde a ação se desenvolve, se integra. Uma plataforma se materializa para atuar de forma integrada e mesclada em determinado lugar, com a maior amplitude de perspectivas temáticas possíveis. Tem a eficiência como base para o uso inteligente dos recursos e a efetividade como base para a orientação das ações. (FUNDAÇÃO AVINA, 2007, p. 61).

Em outro documento de trabalho interno<sup>10</sup>, encontra-se a seguinte complementação:

[...] diversos têm sido os movimentos de criação de redes. Hoje, redes é a palavra de ordem, mas ao mesmo tempo não têm passado, em sua maioria, de meras junções de contatos e oportunidades com pouca efetividade operacional no campo da complementaridade, entre as entidades que se pretende articular. Mais do que redes, precisamos de plataformas. Uma rede é uma junção de pontos, uma plataforma é a criação de uma base de sustentação. (FUNDAÇÃO AVINA, 2007, p. 61).

Em um terceiro documento interno<sup>11</sup>, encontra-se a seguinte colocação:

[...] o conceito de 'plataforma' parte do princípio e da existência de uma plataforma sólida de ação local onde outras organizações podem somar num processo de construção coletiva. Neste caso, os 22 anos de trabalho, experiência e resultados do CPCD junto às comunidades do Vale do Jequitinhonha vêm sendo a plataforma local onde, e a partir dela, outras organizações somam. Ela deve, ainda, proporcionar que estes atores se apropriem de novos métodos, saberes e experiências dos demais participantes com quem interagem, sem perder seu foco, mas enriquecendo-o nos planos social, ambiental e econômico. Assim sendo, todos têm a aprender e a ensinar, todos devem buscar como eixo comum o desenvolvimento sustentável, todos devem se apropriar dos conhecimentos, saberes e experiências mutuamente, fortalecendo-os em todas as dimensões, buscando também a escala e o foco. (FUNDAÇÃO AVINA, 2006, p. 2).

Três caracterizações importantes são destacadas: a plataforma é local, possui coordenação e pretende efetividade operacional, integração e convergência de propósitos e ações.

<sup>9</sup> Representante da Fundação AVINA para o escritório AVINA Brasil Norte, com sede em Manaus.

<sup>10</sup> Plataforma para Convergência de Tecnologias Sociais e Construção de Cidades Sustentáveis – A transformação social como causa, um Brasil sustentável como meta. AVINA Brasil Norte 2006.

<sup>11</sup> AVINA Investment Cycle - Project Sheet #20063061BMN -



Para efeito desse estudo de coordenação interorganizacional, consideraremos que alianças, parcerias e redes são estágios de relacionamento e vínculos entre organizações, apresentando, cada um deles, maior ou menor grau de intensidade, alinhamento de propósitos e comprometimento entre as partes. Assumiremos que a plataforma, conceito proposto nos documentos internos de trabalho estudados, é uma forma ou modelo que propicia a interação e o fortalecimento dos vínculos entre organizações, tendo como premissa a referência territorial para a ação coletiva.

Na próxima seção, serão apresentados conceitos e referências sobre o papel das partes no processo de coordenação interinstitucional.

### **2.3 Papel das partes e responsabilidades de cada instituição**

Definir, acordar e compreender o papel e a responsabilidade de cada instituição em uma ação conjunta, seja implementada em aliança, em parceria ou fruto de um trabalho em rede, são alguns dos pontos apontados como críticos, por diversos autores, para a construção e o sucesso de uma ação coordenada entre diversas instituições que se unem para alcançar um objetivo comum. Soma-se a eles a necessidade de equilíbrio de poder nas relações estabelecidas.

Van de Ven (1980) discute as relações interinstitucionais como consequência do surgimento de problemas sociais e econômicos que vão além da capacidade de ação de uma única organização. Para o autor, redes interinstitucionais podem ser definidas como um modelo de inter-relação entre um grupo de organizações que estão engrenadas como um sistema social para alcançar tanto metas de interesse pessoal como objetivos coletivos comuns ou resolver problemas específicos de uma determinada população. O autor aponta ainda que, para atingir seus objetivos como uma unidade, o sistema social conformado pelas organizações em rede implementa uma estrutura e processos para organizar as atividades dos seus membros. Para o autor, estrutura refere-se aos arranjos administrativos que são estabelecidos para definir o papel da relação entre os integrantes do sistema; por processo, o fluxo de atividades está relacionado aos direcionamentos e à frequência tanto de recursos como de informações que flui entre seus integrantes. (VAN DE VEM, 1980).

De acordo com o que nos apresenta Fischer (2003), o planejamento e a análise da viabilidade da colaboração (entre instituições) poucas vezes ocorrem no início do relacionamento. Nem mesmo as expectativas e capacidades de cada organização são estabelecidas claramente. Para ela, isso não significa que os parceiros desconheçam os objetivos e a finalidade da aliança, ao contrário, é isso que os move. A dificuldade reside na definição de papéis prévia e claramente. A autora destaca que, para a consolidação de um relacionamento, é essencial que exista o entendimento mútuo e a definição de papéis de cada organização. Ela ressalta ainda que, apesar de parecer um problema de fácil resolução, a falta de definição das responsabilidades ainda é uma causa de atritos entre as organizações.

Essa percepção é reforçada por Bose, Dutra e Schoenmaker (2003) quando assinalam que essa dinâmica resulta em alianças cujos papéis desempenhados, muitas vezes, são definidos de acordo com as necessidades do momento. Para eles, os vínculos estabelecidos entre as instituições são fortemente pautados nos valores e crenças de cada parceiro e, sem a delimitação explícita e a compreensão daquilo que caberá a cada ator realizar, o simples acordo entre as partes não é suficiente para garantir o sucesso da atuação conjunta e a eficácia da coordenação interinstitucional. Schommer (2000) destaca características identificadas em parcerias interinstitucionais e intersetoriais bem-sucedidas: metas claras e comuns baseadas no benefício mútuo; um grupo de indivíduos ou uma organização que desempenhe papel de liderança intermediária entre os parceiros; clara compreensão das diferentes funções e capacidades dos parceiros; conhecimento técnico de procedimentos e processos de tomada de decisão, resolução de conflitos e avaliação; comunicação aberta e transparente. Ele sublinha ainda a importância de uma estratégia para efetivar o ideal comum e do envolvimento genuíno e responsabilidades distribuídas e claras entre os parceiros.

Para Adulis (2002), todos os participantes precisam estar envolvidos na construção do projeto desde o início, sob o risco de os ausentes descontinuarem ou prejudicarem a parceria no futuro. Ainda que a participação possa significar mais tempo e custos investidos no processo, a longo prazo, tende a trazer melhores resultados. Ele ressalta que as diferentes partes envolvidas nas relações interinstitucionais precisam ter níveis de poder relativamente iguais. Quando há grandes diferenças de poder, é comum que os mais "fracos" estabeleçam alianças com outros atores, com o objetivo de equilibrar forças.

A reflexão sobre as relações de poder é uma provocação que também nos faz Castells (2006), em seu tratado sobre a sociedade em rede, ao afirmar que as sociedades são organizadas em processos estruturados por relações historicamente determinadas de produção, experiência e poder. A perspectiva do autor sobre esses três fatores está diretamente relacionada ao estudo aqui proposto:

[...] produção é a ação da humanidade sobre a matéria (natureza) para apropriar-se dela e transformá-la em seu benefício, obtendo um produto, consumindo (de forma irregular) parte dele e acumulando o excedente para investimento conforme os vários objetivos socialmente determinados. Experiência é a ação dos sujeitos humanos sobre si mesmos, determinada pela interação entre as identidades biológicas e culturais desses sujeitos em relação a seus ambientes sociais e naturais. É construída pela eterna busca de satisfação das necessidades e desejos humanos. Poder é aquela relação entre os sujeitos humanos que, com base na produção e na experiência, impõe a vontade de alguns sobre os outros pelo emprego potencial ou real de violência física ou simbólica. (CASTELLS, 2006, p. 51).

Tenório (1996) em estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) entende a função de coordenação interinstitucional como sendo o esforço gerencial que permite a integração e cooperação adequada dos integrantes de um programa ou projeto, sendo essa uma atitude intencional e deliberada para arranjar um conjunto de atividades e eventos relevantes que visam ao alcance de um objetivo comum. De acordo com esse estudo, especial atenção deve ser dada à interpretação e identificação das relações ambientais existentes entre os indivíduos e organizações, tanto no âmbito interno como no âmbito externo. Dois tipos de conduta são possíveis para a coordenação: um, que enaltece as atividades que auxiliam o conjunto na maximização dos recursos disponíveis; outro, que reforça a individualidade de cada participante em relação aos demais. A coordenação consta ainda de dois elementos-chave: a administração das atividades e tarefas a serem realizadas; e a adaptação ao tempo, resultante da comunicação construída entre as atividades interdependentes e os responsáveis pela sua implementação (indivíduos, grupos ou instituições). O estudo aponta também que a negociação é um dos fatores-chave para a coordenação interinstitucional considerada uma interação entre dois ou mais indivíduos ou organizações, nas quais as partes propõem, contrapõem e argumentam, visando à construção de um acordo para a realização de um objetivo comum.

Para finalizar, vale registrar o gráfico elaborado por Austin (2005) que retrata o espectro motivacional da colaboração intersetorial. A partir da análise dos

vetores e variáveis, o autor conclui que, independentemente do ponto de partida motivacional, desde que as colaborações intersetoriais continuem a atender aos interesses de todos os parceiros, suas motivações para a ação conjunta colaborativa provavelmente evoluirão com o tempo.



FIGURA 1 - Espectro motivacional da colaboração intersetorial  
Fonte: Adaptado de AUSTIN, 2006.

NOTA: As colaborações bem-sucedidas influenciam as motivações:

- (1) Mesmo que a combinação de motivações originais permaneça constante (50%-50% no exemplo), a intensidade pode aumentar; (2) Mesmo que a intensidade da motivação original permaneça constante, ela pode se tornar ainda mais coesa: (2 a) Gerando uma conexão efetiva e centrada em valores no ator ultrapragmático; (2b) Gerando uma conexão utilitária no ator puramente altruísta e idealista.

Considerando as diferentes *expertises* sociais desenvolvidas, implementadas e disseminadas pelas organizações que integram o referencial prático dessa pesquisa, muitas delas certificadas por organizações de reconhecimento nacional e internacional como a Fundação Banco do Brasil<sup>12</sup> e a Fundação SCHWAB<sup>13</sup>, na próxima seção, serão vistas as referências que abordam o conceito de tecnologia social, fundamento de atuação de cada organização isoladamente, bem como do propósito da coordenação entre elas.

<sup>12</sup> Instituição sem fins lucrativos responsável pelas políticas de investimento do Banco do Brasil em projetos sociais, culturais e ambientais. Possui estudos e publicações sobre o conceito de Tecnologias Sociais, uma certificação nacional para iniciativas da sociedade civil que visem ao desenvolvimento social e um banco de dados de metodologias que podem ser replicadas.

<sup>13</sup> Fundação de origem americana, com sede na Califórnia, mantida por Helen e Charles Schwab, que apóia projetos ou programas que utilizam a educação como ferramenta para o desenvolvimento e proteção de crianças, enfatizando a valorização da infância.

## 2.4 Tecnologias sociais

Segundo Dagnino *et al* (2004, p. 17) Tecnologia Social (TS) é uma evolução do conceito que surgiu na década de 70, na Índia, conhecido por Tecnologia Apropriada ou Tecnologia Alternativa<sup>14</sup> (TA) e se aproxima daquilo que posteriormente foi denominado inovação social<sup>15</sup>. Barros (2007) ratifica que a maior conexão entre universidades e institutos de pesquisa com as demandas reais das comunidades, somada à necessidade de uma visão mais inclusiva e emancipatória sobre os problemas que afetavam a população, contribuiu para o desenvolvimento do conceito que agregou como componentes a participação e a relevância do conhecimento construído com o envolvimento da população.

A evolução do conceito de TS, a partir daqueles acima referendados, é apresentada na FIG. 2. Foi elaborada pela Rede de Tecnologia Social e elenca, dentre outros, os seguintes elementos: movimento de crítica à TA, economia da inovação, sociologia, análise política associando cada elemento aos estudiosos que os referenciam e os conceitos que pautam.

---

<sup>14</sup> Segundo Brandão, 2001, p. 13 existem várias formas de expressão relacionadas ao conceito de Tecnologias Alternativas, dentre elas: "tecnologia alternativa, tecnologia utópica, tecnologia intermediária, tecnologia adequada, tecnologia socialmente apropriada, tecnologia ambientalmente apropriada, tecnologia adaptada ao meio ambiente, tecnologia correta [...] tecnologia do povo, tecnologia orientada para o povo, tecnologia orientada para a sociedade, tecnologia democrática, tecnologia comunitária, tecnologia de vila, [...] tecnologia de baixo custo, tecnologia da escassez, tecnologia adaptativa, tecnologia de sobrevivência e tecnologia poupadora de capital. Essas concepções, de alguma forma, tentam, na sua origem, diferenciar-se daquelas tecnologias consideradas de uso intensivo de capital e poupadoras de mão-de-obra, objetando-se ao processo de transferência maciço de tecnologia de grande escala, característico dos países desenvolvidos, para os países em desenvolvimento, que podem criar mais problemas do que resolvê-los." Citado em Tecnologia Social, uma Estratégia para o Desenvolvimento, Fundação Banco do Brasil, 2004, página 22.

<sup>15</sup> Inovação Social é um conceito utilizado por Dagnino e Gomes (2000) referenciando-se ao "conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais. [...] Refere-se a um distinto código de valores, estilo de desenvolvimento, 'projeto nacional' e objetivos de tipo político, social, econômico e ambiental".

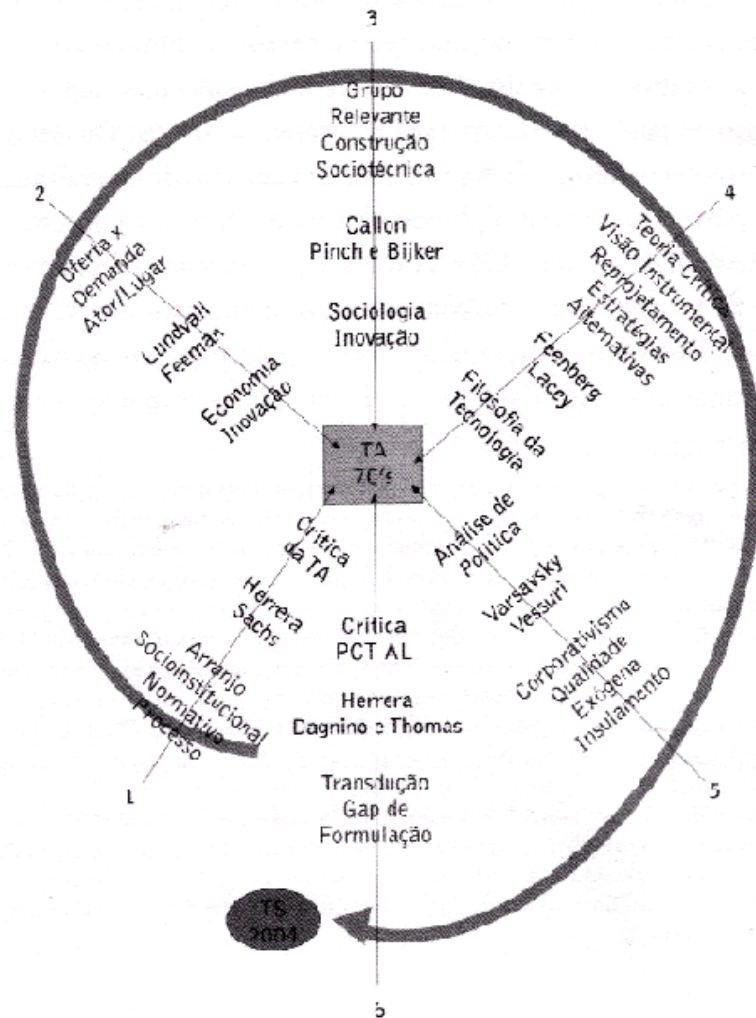


FIGURA 2 - Contribuições ao marco analítico-conceitual de Tecnologia Social  
Fonte: DAGNINO *et al*, 2004, p. 18.

Tecnologia social é entendida como o "conjunto de técnicas, metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por elas, que representam soluções para a inclusão social e melhoria das condições de vida" (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2004, p.130).

Nas palavras de Luiz Gushiken, ministro-chefe da Secretaria de Comunicação no período de 2002 a 2005:

[...] falar em tecnologias sociais é abordar processos que, ao mesmo tempo, inserem-se na mais moderna agenda do conhecimento e na mais antiga das intenções – a superação da pobreza. É falar do resultado concreto e inovador do trabalho de pessoas que resolveram problemas inspiradas pela sabedoria popular e com o auxílio de pesquisadores. É também falar de produtos de organizações da economia solidária que se inserem num circuito econômico cada vez mais significativo. (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2004, p. 13).

O conceito é ampliado por Caccia Bava (2004), que destaca serem as tecnologias sociais.

Métodos e técnicas que permitem impulsionar processos de empoderamento das representações coletivas da cidadania para habilitá-las a disputar, nos espaços públicos, as alternativas de desenvolvimento que se originem das experiências inovadoras e que se orientem pela defesa dos interesses das maiorias e pela distribuição de renda. (CACCIA BAVA, 2004, p. 116).

Complementando o debate, os autores Dagnino, Brandão e Novaes (2004), relacionam o conceito ao espaço territorial no qual a TS se desenvolve, incorporando, nesse aspecto, o respeito às peculiaridades culturais, sociais e econômicas de cada localidade ou região: "A tecnologia social não pode ser pensada como algo que é feito num lugar e utilizado em outro, mas como um processo desenvolvido no lugar onde essa tecnologia vai ser utilizada, pelos atores que vão utilizá-la." (DAGNINO *et al*, 2004, p. 57).

A FIG. 3 apresenta uma estrutura de análise a partir de quatro visões sobre tecnologia social. Dividida em quatro quadrantes, o eixo vertical (da neutralidade) abarca no ponto superior a percepção de que a tecnologia social é neutra, livre da influência de valores econômicos, políticos, sociais ou morais e se contrapõe ao ponto inferior, no qual essa perspectiva é condicionada por valores. No eixo horizontal (do determinismo), o eixo esquerdo apresenta a percepção de que a tecnologia social é autônoma, enquanto o eixo direito a considera controlada pelo homem.



FIGURA 3 – Quatro visões sobre a tecnologia  
Fonte: Dagnino *et al.*, 2004, p. 48.

A combinação dos eixos, agrupados par a par, fundamentam as visões explicadas na FIG. 3: instrumentalismo, determinismo, substantivismo e teoria crítica.

A tecnologia social aplicada no desenvolvimento local e condicionada pela união de distintas organizações aproxima-se da interpretação dada pela teoria crítica, condicionada por valores e controlada pelo homem, na busca de fins alternativos para a solução dos problemas encontrados em cada comunidade. Reconhece-se o substantivismo de cada uma delas, o que possibilita que estas criem suas próprias instituições para o desenvolvimento e controle dos projetos, com plena liberdade para construção das soluções aos problemas apresentados.

Uma forma de tecnologia social que pode ser desenvolvida e estimulada é a articulação e coordenação interorganizacional, a junção de atores que atuam em áreas diferentes para a transformação de uma dada realidade. Essas iniciativas, uma vez estruturadas a partir das necessidades e demandas específicas de um determinado território eleito pelo grupo, podem ser sistematizadas em um modelo que determine uma nova arquitetura de ação social, tornando-se referências importantes para grupos que desejem implementar iniciativas semelhantes em prol da transformação das condições de seu entorno.

A abordagem do tema Tecnologia Social se fez necessária nesse referencial teórico por ser uma terminologia utilizada freqüentemente pelo grupo de organizações estudado. O Programa Arassussa é citado como sendo uma "Plataforma de Convergência de Tecnologias Sociais" em alguns documentos de trabalho e planejamento e na etapa de pesquisa de campo; observou-se a menção dessa terminologia nas reuniões de planejamento do projeto, em conversas informais com os integrantes do grupo e em algumas das entrevistas realizadas.

Em continuidade, a próxima seção será dedicada a listar os conceitos que tratam da análise de ações sociais e os impactos por elas logrados.

## **2.5 Análise de impactos das ações**

A análise do impacto de ações, em especial quando têm natureza social, e cujos resultados têm natureza qualitativa, é um desafio e mobiliza estudiosos de diversas áreas na busca de uma metodologia que atenda à complexidade das



variáveis inerentes a esse ambiente. Quando envolve a participação de diversas organizações, o desafio possui um grau superior.

Para Dowbor (2002), a montagem de um mecanismo de acompanhamento e avaliação no processo é de fundamental importância. Uma boa atuação conjunta entre organizações não funciona sem uma produção sistemática de dados e informações capazes de alimentar e retroalimentar de forma permanente o processo decisório, de modo a introduzir, sempre a tempo, os ajustes que se fizerem necessários.

Autores como Fischer (2003) destacam que, para determinar a agregação de valor de uma cooperação, os parceiros devem, primeiramente, estabelecer expectativas claras em relação ao que desejam obter do relacionamento, tentando quantificar os benefícios. Para ela, na criação conjunta de valor, os benefícios não são nem transferências bilaterais nem trocas de recursos, mas produtos ou serviços conjuntos, derivados da combinação das competências e dos recursos organizacionais. Os resultados compartilhados da atuação social devem ser observáveis e passíveis de avaliação objetiva.

Ela reconhece a dificuldade em estabelecer indicadores para mensuração e monitoramento dos processos, resultados e impactos de projetos sociais e considera que essa dificuldade é intensificada, por um lado, pela falta de experiência das organizações da sociedade civil em trabalhar com indicadores de processos e de resultados e pela complexidade das realidades sociais nas quais se busca intervir.

Fischer (2003) também considera que a utilização de procedimentos para acompanhamento e avaliação de alianças é um desafio que não é de fácil solução, uma vez que, na verdade, ainda inexistem ferramentas adequadas para esse novo tipo de gestão que difere daquele próprio de um negócio. Abordando o tema da avaliação, Fischer (2003) ressalta que a carência na definição de indicadores decorre, em parte, da falta de planejamento de longo prazo. Raramente, a definição explícita de estratégias, etapas, resultados esperados e o planejamento e a análise detalhada da viabilidade da aliança e da ação proposta ocorrem no momento de seu estabelecimento. Para ela, mesmo existindo um forte comprometimento com a causa social, a pouca proatividade das organizações e a falta de sustentação interna da aliança podem minar o compromisso entre as organizações.

Dowbor (2002) destaca ainda que estamos trabalhando numa área onde

os resultados relevantes e preciosos, como construção de capital social, bem-estar e grau de felicidade dos beneficiários, são difusos e desafiam quantificações. O autor considera que o desenvolvimento de indicadores segue sendo essencial, mas insuficiente. Ele complementa que os indicadores, naturalmente, apenas indicam, não substituem a análise qualitativa e o controle organizado das comunidades interessadas.

Autores como Louette (2003) destacam que deve ser estimulada a definição de indicadores de resultados simples, objetivos e essenciais que possam ser igualmente compreendidos e utilizados por cada um dos parceiros e beneficiários do projeto.

Ressalta-se que o próprio conceito de impacto é um limitador, pois estará condicionado aos parâmetros no qual é utilizado. Adotaremos a definição de Cohen e Franco (1993, p.92-3) que entendem impacto como "o resultado dos efeitos de um projeto" ou "consequência dos efeitos de um projeto". A noção convive com um problema visceral que é a forma de medição. Impacto é o resultado de uma medida. Qual deve ser, então, essa medida? Quanto tempo é necessário para que o impacto seja perceptível? Essas breves questões elementares relativas à avaliação tornam-se mais críticas quando relacionadas a um contexto coletivo de colaboração que envolva dinâmicas sociais, políticas e históricas. Assim, a noção de impacto pode ser reduzida, para fins dessa análise, à noção de resultado.

Orientação adicional para analisar as ações pode ser buscada na teoria crítica e na teoria organizacional. A reflexão sobre as forças e o ambiente que propiciam o nascimento, fortalecimento e condução de uma idéia ou ação, tendo como fio condutor a leitura do agir do homem, via emancipação ou via exploração constitui uma lente diferenciada de análise.

O conceito de crítica, apresentado por Koselleck (1999) como a arte de julgar e distinguir, orienta a construção do pensamento ao assinalar que essa:

[...] atividade consiste em interrogar a autenticidade, a verdade, a correção ou a beleza de um fato para, a partir do conhecimento adquirido, emitir um juízo que, como indica o emprego da palavra, pode também se estender aos homens. No curso da crítica se distinguem o autêntico e o inautêntico, o verdadeiro e o falso, o correto e o incorreto, o belo e o feio. (KOSELLECK, 1999, p. 93).

O autor ressalta a importância do conhecimento e autoconhecimento, por

parte dos atores sociais, como caminho para esquivar-se da armadilha de sofrer com o juízo alheio, destacando ser o papel exercido pela opinião pública como ação da legislação moral, indireta e informal mais forte que a legislação direta e formal, exercida pelo Estado, o poder político institucionalizado. Nesse âmbito, ele posiciona o desenvolvimento da sociedade civil moderna, que não possui um poder político executivo, a partir da alternância entre a crítica intelectual e a censura moral.

A relação permanente entre as partes da sociedade e o seu todo é ressaltada no texto de Lukacs (2003) que aponta que

[...] não é o predomínio de motivos econômicos na explicação da história que distingue de maneira decisiva o marxismo da ciência burguesa, mas o ponto de vista da totalidade. A categoria da totalidade, o domínio universal e determinante do todo sobre as partes constituem a essência do método que Marx recebeu de Hegel e transformou de maneira original no fundamento de uma ciência inteiramente nova. (LUKACS, 2003, p. 105).

Para o autor, o ponto de vista da totalidade não determina somente o objeto de estudo, determina também o sujeito do conhecimento. Lukacs é categórico:

[...] seja qual for o tema em discussão, o método dialético trata sempre do mesmo problema: o conhecimento da totalidade do processo histórico. Sendo assim, os problemas 'ideológicos' e 'econômicos' perdem para ele sua estranheza mútua e inflexível e se confundem um com o outro. A história de um determinado problema torna-se definitivamente uma história dos problemas. A expressão literária ou científica de um problema aparece como expressão de uma totalidade social, como expressão de suas possibilidades, de seus limites e de seus problemas. (LUKACS, 2003, p. 117).

Ou seja, o autor propõe que os estudos científicos considerem não só o ambiente ao qual o objeto estudado encontra-se associado, como também as características histórico-social-culturais da região e também do pesquisador responsável, cuja visão de mundo é um fator que condicionará não só a abordagem, como a metodologia escolhida por ele para a pesquisa. Força-nos a um questionamento sobre as limitações dos estudos baseados nos métodos clássicos de pesquisa. A origem e fatores culturais que influenciam o pesquisador ficam claros quando o autor coloca que:

[...] se a sociedade atual não pode ser percebida de modo algum na sua totalidade a partir de uma situação de classe determinada, se a própria

reflexão consciente, levada até o extremo e incidindo sobre os interesses da classe, reflexão essa que se pode atribuir a uma classe, não disser respeito à totalidade da sociedade, então essa classe só poderá desempenhar um papel determinado e nunca poderá intervir na marcha da história como fator de conservação ou de progresso. (...) A vocação de uma classe para a dominação significa que é possível, a partir dos seus interesses e da sua consciência de classe, organizar o conjunto da sociedade conforme seus interesses. E a questão que em última análise decide toda a luta de classes é a seguinte: qual classe dispõe, no momento determinado, dessa capacidade e dessa consciência de classe? (LUKACS, 2003, p. 144).

A reflexão provocadora que importa aqui é saber em que medida os atores estão em condições de se conscientizar das ações que devem executar e executam efetivamente para conquistar e organizar sua posição dominante. Assim, de acordo com esse autor, o que importa é saber até que ponto as classes estudadas, no caso atores promotores do Programa Araçuaí Sustentável e beneficiários do mesmo, como verão a seguir, realizam conscientemente ou inconscientemente as tarefas que lhes são impostas, e até que ponto essa consciência é verdadeira ou falsa. Até que ponto percebem sua história, organizam-se e conduzem o desenvolvimento pretendido na localidade, e se já estão em condições de prestar contas daquilo que operacionam, de se tornarem porta-vozes dos acontecimentos aos quais estão incorporados.

Uma formulação do problema que concebe o conhecimento de uma ação como o conhecimento dos seus ensinamentos para o futuro, como resposta à questão "O que pode ser feito?", já apresenta o problema em termos de organização. Ao ponderar a situá-lo, ao preparar e controlar a ação, essa formulação procura descobrir aqueles momentos que conduziram necessariamente da teoria à ação mais adequada possível para ela, busca, portanto, as determinações essenciais que unem a teoria e a práxis. (LUKACS, 2003, p. 531).

A teoria da modernidade de Habermas, discutida por Bárbara Freitag (2005), leva-nos a estruturar análises que incorporem os processos de modernização e de modernidade cultural (a primeira destacando processos de racionalização que acontecem na esfera econômica e política; a autonomização das dimensões da moral, ciência e arte) que clamam a distinção feita pelo autor entre "mundo vivido" e "sistema" para a sua melhor compreensão:

[...] o primeiro conceito refere-se à maneira como os atores percebem e vivenciam a sua realidade social [...] a experiência comum a todos os atores, da língua, as tradições e a cultura partilhada por eles. [...] o segundo conceito adota a perspectiva do observador externo à sociedade, não se opondo àquele do mundo vivido, mas contemplando-o. (FREITAG, 2005, p. 164-5).

O mundo vivido (ou o mundo da vida) pode ser então compreendido como o espaço onde a racionalidade do mundo se aproximaria da objetiva/substantiva tendo como elementos básicos o mundo de cada um, o mundo vivido por cada indivíduo, construído a partir da sociedade que o circunda, da cultura que o influencia e da sua personalidade. O mundo da vida vem e acompanha cada um e, para Habermas, é considerado o espaço para o diálogo.

Outra forma de buscar compreender as ações interorganizacionais é a partir do materialismo histórico, analisando em que medida o mercado determina as condições e decisões de um grupo, "coisificando" um programa e seus produtos, e buscando entender como se dá a organização do grupo, se ela mantém a precedência e define as condições e os limites de atuação, ou se cada indivíduo ou instituição participante desse movimento interorganizacional mantém a sua independência ou a tem restrita a um determinado aspecto, fazendo uso da organização até um determinado ponto.

O conjunto dessas reflexões dialoga ainda, de forma positiva, com a proposta de Edgar Morin (1996) que nos apresenta o pensamento complexo, de dimensão multidisciplinar, transversal, e considera a influência biológica, antropológica e sociológica existente sobre o objeto de estudo. Ele introduz também, no âmbito dos estudos científicos, a reflexão sobre o princípio da incerteza, do não-determinismo das situações particulares, do azar, da flutuação, da ordem e da desordem, do limite do conhecimento; considera, que ao processo científico, são inerentes a contradição e a inacessibilidade à completude na ciência, dada a variedade de fatores e nuances que interferem nos fenômenos sociais, políticos, culturais, econômicos, biológicos, físicos, etc.

Ao destacar a importância do entendimento da articulação, da identidade e da diferenciação dos fatores transversais que influenciam o objeto de estudos, ressaltando que o pensamento simplificado, ao separar esses elementos, desintegra, e o reduz a um aspecto isolado, limitando o alcance ou o avanço do conhecimento pretendido, Morin (1996) aproxima-se da proposição de Lukacs (2003) e Habermas (1997), que trata da visão sistêmica. Para ele, a compreensão da complexidade pode ser representada por aquela de um holograma, onde só é possível entender o todo pelas partes e as partes pelo todo, em uma relação contínua de interdependência todo–partes–todo.

A visão sistêmica, considerando suas variáveis humanas, sociais,

culturais, econômicas, organizacionais, comunicacionais, dentre outras, contribuiu de forma relevante à análise das ações implementadas pelo Programa Araçuaí Sustentável e o esforço para identificar e qualificar as mudanças advindas com a iniciativa. Esse capítulo também corrobora com o entendimento prévio da complexidade e limitações a serem encontradas no que abarca o monitoramento, a medição e a avaliação tanto de processos como de resultados no projeto.

Esse capítulo dedicou-se à apresentação dos principais elementos teóricos que fundamentarão o desenvolvimento das análises e a construção de conjecturas resultantes desse trabalho de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é descrita a metodologia utilizada na pesquisa, definindo-se o tipo de pesquisa realizada, o universo e amostra, a seleção dos sujeitos, a coleta e o tratamento dos dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Sob a luz da classificação de Vergara (2005), a pesquisa realizada pode ser caracterizada, no que tange ao seu fim, como uma investigação explicativa e descritiva. Explicativa porque tem o objetivo de esclarecer como ações implementadas com afinada coordenação interinstitucional podem contribuir para o desenvolvimento de um município, além de identificar os fatores que facilitam, restringem e determinam tal mecanismo; e descritiva, pois serão expostas as características da região, das treze organizações envolvidas no Programa, bem como dos processos de concepção, planejamento e implementação utilizados pelo grupo.

Quanto aos meios, também sob a luz da classificação de Vergara (2005), a pesquisa também foi bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois, para a realização do trabalho, buscou-se referências na literatura, analisando temas como desenvolvimento local, cidadania, coordenação interinstitucional, alianças, parcerias e tecnologias sociais. Documental, pois foram analisados todos os documentos disponibilizados pelo grupo, pelas instituições e pessoas entrevistadas, como atas de reuniões, documentos que registram acordos do grupo, projetos de cada uma das treze instituições. De campo, pois a investigação empírica foi realizada no município de Araçuaí, local selecionado para o estudo. E, finalmente, estudo de caso que, segundo Yin (1989, p. 23),

[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

### 3.2 Universo e amostra

A amostra escolhida para a pesquisa de campo foi composta pelas treze instituições que estão trabalhando, conjunta e coordenadamente, na implementação de ações para o desenvolvimento local sustentável no município de Araçuaí, população local beneficiada pelas ações do Programa, e integrantes do poder público, nos âmbitos executivo e legislativo.

A amostra, quanto aos sujeitos, foi constituída conforme TAB. 2.

TABELA 2  
Quantidade e origem dos entrevistados

Origem entrevistados	Quantidade
Organizações que integram o Programa	13
População beneficiada*	35
Poder público local (legislativo/executivo)* *	4
<b>Total</b>	<b>52</b>

Fonte: Dados da pesquisa

\* 12 entrevistas individuais e 23 participantes de reuniões de grupo, na perspectiva de *focus group*.

\*\*Dois secretários municipais e dois vereadores.

### 3.3 Seleção dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram integrantes das equipes de cada uma das instituições envolvidas (doze dirigentes e um coordenador executivo), pessoas beneficiárias de qualquer das ações implementadas pelo grupo no município de Araçuaí e integrantes do poder público nos âmbitos legislativo e executivo.

O critério de seleção dos sujeitos foi i) a totalidade das organizações participantes do Programa, representadas por pessoas que participaram de maneira efetiva da concepção, elaboração e implementação do projeto; ii) seleção aleatória de pessoas beneficiadas pelas ações do Programa, de acordo com as visitas de campo realizadas em Araçuaí; e iii) secretários da área de desenvolvimento do município, seguida da seleção aleatória de vereadores, contemplando distintos partidos que se fazem representar no cenário político da cidade.



### 3.4 Levantamento de referências e dados

Na pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados em livros, periódicos especializados, artigos, teses, dissertações, sítios na internet que continham informações e referências sobre o assunto. Também foram consultados documentos e atas elaborados pelo programa em questão. A construção teórica foi baseada no esquema da Figura 4.

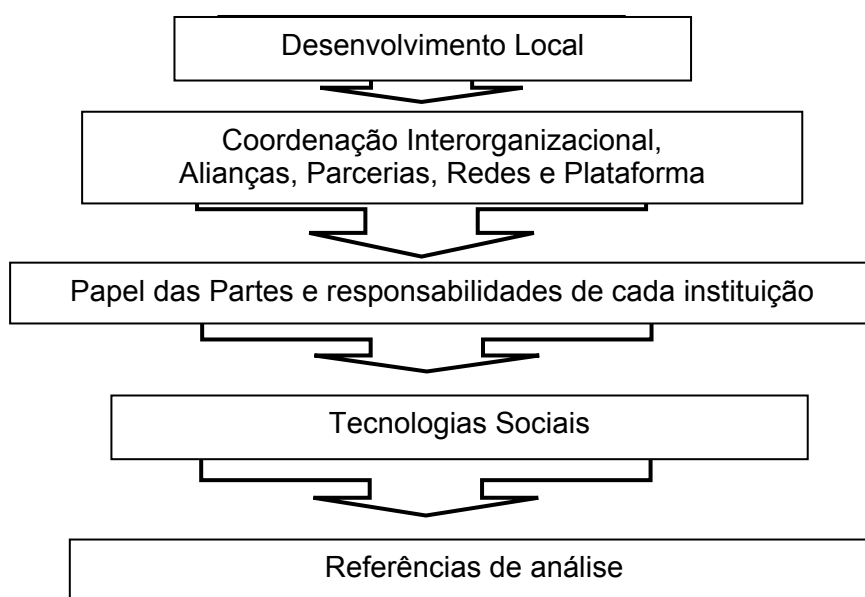


FIGURA 4 - Construção teórica da pesquisa  
Fonte: Esquematizado pelo autor.

Na pesquisa de campo, os dados foram coletados em três reuniões do grupo e em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com a amostra selecionada. Foi utilizado o método de entrevista de foco, cuja principal característica é um roteiro, centrado em tópicos que são abordados durante a entrevista, mas sem restrição ao aprofundamento destes por meio de questões que surjam durante o diálogo (ALENCAR e GOMES, 1998). As entrevistas com a população beneficiária e com o poder público foram realizadas presencialmente, no município de Araçuaí, na primeira semana de dezembro de 2007; as entrevistas com as organizações que integram o Programa foram realizadas em dezembro de 2007 (duas delas), na primeira semana de março de 2008 (seis delas) e na primeira semana de abril de 2008 (cinco delas). Cinco entrevistas aconteceram presencialmente e oito foram realizadas por *skype*<sup>16</sup> ou telefone, em função da localização dos entrevistados e

<sup>16</sup> Tecnologia de comunicação para chamadas telefônicas efetuadas a partir do computador.

comer quentes custos de locomoção (Macapá/AP, Manaus/AM, Belém/PA, Pirinópolis/GO, Bagé/RS e Montenegro/RS). As entrevistas, sempre que possível, foram gravadas.

Os passos seguidos na operacionalização da pesquisa foram os seguintes:

1. No caso das organizações que integram o Programa, foi feito um primeiro contato telefônico com o objetivo de explicar o propósito da pesquisa e agendar um horário adequado para a realização da mesma. No caso das entrevistas realizadas por *skype* ou telefone, logo após o agendamento, o formulário de pesquisa foi enviado aos entrevistados, por *e-mail*, com o objetivo de minimizar os eventuais prejuízos de comunicação em função da distância física entre entrevistado e entrevistador.
2. No caso dos beneficiários das ações do Programa, agendou-se visita de campo aos projetos em Araçuaí e em três comunidades da área rural do município, onde as ações são implementadas. Procurou-se acompanhar reuniões dos grupos de trabalho com a comunidade local, com o objetivo de observar a dinâmica de trabalho e identificar considerações espontâneas colocadas pelo grupo. Nessas reuniões (seis), foram selecionados os entrevistados, sempre de forma aleatória: os participantes eram contados, recebendo números de um a quatro. Todos aqueles que recebiam um mesmo número (um, dois, três ou quatro) eram convidados a participar da entrevista individual. As entrevistas foram realizadas na primeira semana de dezembro de 2007.
3. No caso do poder público, foi feito contato telefônico com a Prefeitura, quando foram identificados os nomes dos secretários relacionados ao desenvolvimento do município, solicitada a relação dos vereadores da cidade e seus respectivos partidos, bem como os telefones de contato de cada um deles. Os secretários foram contatados e as entrevistas, então, agendadas. Os vereadores foram selecionados aleatoriamente na lista, respeitando-se a premissa de contatar ao menos um representante de cada partido. As entrevistas foram realizadas na primeira semana de dezembro de 2007. Vale ressaltar que se buscou também contatar o prefeito e o vice-prefeito do município. No entanto, não houve

disponibilidade de agenda das partes para a realização da entrevista.

Seguiu-se a seguinte dinâmica para a realização das entrevistas: as conversas foram conduzidas a partir do roteiro básico de entrevista desenvolvido para cada público-alvo. No decorrer de cada conversa, buscou-se dissecar as informações inicialmente fornecidas e identificar os efeitos e os impactos do Programa Araçuaí Sustentável para o desenvolvimento local e os elementos que determinavam, facilitavam e restringiam o processo de coordenação interorganizacional. As conversas foram conduzidas a partir da perspectiva da relação intersetorial e interorganizacional, tendo como referência o arcabouço teórico que fundamentou esse trabalho. Foram registradas e transcritas aproximadamente 18 horas de entrevistas, que geraram 55 páginas de material bruto.

### **3.5 Tratamento dos dados**

No tratamento dos dados, utilizou-se a análise de discurso, seguindo as orientações de Gill (2003).

Uma análise de discurso é uma leitura cuidadosa, próxima, que caminha entre o texto e o contexto, para examinar o conteúdo, organização e funções do discurso. Os analistas de discurso tendem a ser pessoas muito humildes que não gostam de afirmações bombásticas, e nunca irão argumentar que sua maneira é a única maneira de ler um texto. Em uma análise final, a análise de discurso é uma interpretação, fundamentada em uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa ao material que está sendo estudado. (GILL, 2003, p. 266).

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa a partir dos levantamentos realizados. Para a análise do discurso, seguiram-se os seguintes passos: 1) formulação do roteiro da entrevista (questões básicas); 2) realização das entrevistas; 3) transcrição das entrevistas; 4) realização de uma leitura cética do texto, interrogando-o; 5) codificação, identificação de aspectos positivos, negativos e neutros; 6) análise; 7) descrição. Para garantir a neutralidade na avaliação das entrevistas, e a impressão que um ou outro entrevistado possa ter causado no entrevistador, os entrevistados foram identificados com numeração de 1 a 13, de forma aleatória, não correspondendo a numeração à ordem de realização das entrevistas.

Complementando essa análise, construiu-se um mapa conceitual, elaborado a partir dos estudos bibliográficos e da pesquisa de campo, buscando sistematizar o conhecimento adquirido no decorrer do trabalho.

Mapas conceituais são ferramentas gráficas que permitem representar e organizar o conhecimento, a partir de termos e expressões, possibilitando estabelecer relações condicionantes entre esses termos e contribuindo à sistematização do conhecimento em um determinado campo. Novak e Cañas (2006) apontam as principais características de um mapa conceitual: os conceitos são organizados a partir de diagramas, de forma hierárquica desde o conceito mais abrangente até o mais específico, e entre esses conceitos são estabelecidos relacionamentos, ilustrados por linhas que conectam um conceito a outro, explicando os condicionantes da relação entre eles. Os autores identificam a ligação entre os conceitos como o espaço de criatividade na produção do conhecimento e ressalta a aplicabilidade do modelo na busca de respostas para perguntas investigativas.

Os mapas conceituais podem ser ancorados na teoria psicológica que explica o processo de construção e estrutura do conhecimento. Como esclarecido por Novak a partir dos estudos de Ausubel (1963, 1968 e 1978) e Macnamara (1982), citados em Novak e Cañas (2006, p. 8), para quem o aprendizado do ser humano, nos seus primeiros anos de vida, começa num primeiro estágio com a identificação de regularidades e repetições em eventos ou objetivos que lhe são apresentados e aos quais se atribui uma nomenclatura. Segue-se um segundo estágio de busca pelo relacionamento existente entre os eventos e objetos que constituem o universo dessas nomenclaturas.

Ausubel traz luz ao conceito do aprendizado de significados, ou seja, que integra e relaciona o conjunto dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, e para o qual estabelece três condições básicas: i) o indivíduo deve possuir conhecimento prévio relevante sobre o tema a ser estudado; ii) o material a ser aprendido deve possuir clareza conceitual e ser apresentado em linguagem e exemplos acessíveis ao conhecimento prévio do aprendiz; e iii) o indivíduo deve decidir e escolher pelo entendimento do significado, o que lhe possibilitará incorporar novos sentidos ao conhecimento prévio que possui. Novak e Cañas (2006) argumentam que

[...] a criação de novo conhecimento é nada mais que um nível relativamente alto de aprendizado por significados por indivíduos que possuem uma estrutura de conhecimento bem organizada em uma área

particular do conhecimento e, também, um alto grau de comprometimento emocional para persistir na busca de novos significados [...] a criação de conhecimento novo é um processo de construção que envolve tanto o conhecimento como a emoção como orientadores para criar ou identificar novos significados e novos caminhos para representar esses significados." (NOVAK e CAÑAS, 2006, p. 9)<sup>17</sup>

No estudo que trata da teoria que fundamenta os mapas conceituais, Novak estabelece os passos para a construção do modelo: a partir de um determinado domínio ou tema e uma pergunta investigativa bem definida, que se aplique ao assunto, identifica-se um conjunto de palavras ou expressões que representem e expliquem a questão elaborada (NOVAK e CAÑAS, 2006)<sup>18</sup>. Esses termos são listados do mais abrangente ao mais específico iniciando-se, então, a construção de relações entre os conceitos, e o desenho de um mapa preliminar, com a incorporação das linhas de ligação entre esses conceitos. Para os autores, a ligação entre os conceitos é chave para demonstrar que o indivíduo entende as relações existentes em todos os níveis do mapa. Eles apontam ainda que um mapa consistente resulta de, no mínimo, três revisões e não termina nunca, uma vez que os conceitos e suas interações podem sempre ser revistos e reposicionados uns em relação aos outros. Os autores consideram que "Mapas conceituais são ferramentas poderosas indicadas não só para capturar, representar e arquivar o conhecimento dos indivíduos, mas também para criar novos conhecimentos." (NOVAK e CAÑAS, 2006, p. 13).

Cañas *et al.*, em seu trabalho de 2005, apresenta as ferramentas de mapa conceitual como uma base para gestão de conhecimento. Ao integrar a visualização da informação com a representação gráfica, permite a qualquer pessoa expressar o seu conhecimento de maneira facilmente compreensível para qualquer outra. Ele considera o mapa conceitual como uma ferramenta bidimensional composta por conceitos interligados par a par por linhas e cujo relacionamento é estabelecido por palavras de ligação compostas por verbos, frases ou proposições para cada par de conceitos. O autor destaca que a construção de um mapa conceitual está diretamente ligada ao contexto e ao ambiente no qual e a partir do qual é estruturado. Assim, ele ressalta, mapas que tratam de um determinado assunto possuem variações das mais simples às mais complexas, pois, além de partir de perguntas diferentes, retratam o conhecimento acumulado por cada

---

<sup>17</sup> Livre tradução do autor desse trabalho.

<sup>18</sup> O autor sugere que um conjunto de 15 a 25 termos e expressões são suficientes para o trabalho.

indivíduo, também passível de variações qualitativas e quantitativas. A partir dessa premissa, Cañas aponta a impossibilidade de definir um mapa único e perfeito sobre um determinado assunto, podendo existir diferentes mapas para um mesmo conceito que sejam corretos.

Hoffman e Novack (2005) destaca as características que considera essenciais para um mapa conceitual bem elaborado: i) cada par de conceitos e a palavra ou frase de ligação que determina o relacionamento entre eles podem ser lidos isoladamente do conjunto sem perder o sentido, ou seja, o trio conceito-frase de ligação-conceito é coerente e bem estruturado; ii) tanto os conceitos como as frases de ligação são o mais objetivos e curtos possíveis, preferencialmente e sempre que viável, resumidos em uma única palavra; iii) a estrutura é hierárquica e a rota de ligação entre os conceitos é objetiva e representa claramente o tema que originou o trabalho.

Cañas *et al.*, (2005) acrescenta ainda que os mapas conceituais têm demonstrado ser uma ferramenta eficiente e efetiva para organizar, representar e comunicar o conhecimento.

Para a construção do mapa conceitual que sintetiza esse trabalho, seguiu-se o passo-a-passo pautado na teoria dos mapas conceituais, a saber:

1. a primeira etapa foi a definição da pergunta orientadora a ser respondida pelo modelo, já assinalada anteriormente: "Quais são os fatores que determinam, facilitam e restringem a construção de alianças e parcerias que visam a ações interorganizacionais coordenadas para o desenvolvimento local?";
2. a segunda etapa foi a realização da pesquisa nas dimensões bibliográficas e de campo;
3. a terceira etapa foi a identificação e seleção dos conceitos-chave para a estruturação do mapa;
4. na quarta etapa, todos os conceitos selecionados foram colocados em uma tarjeta e afixados em um painel de parede utilizado como referência para a reflexão;
5. na quinta etapa, os termos foram agrupados em blocos de afinidade e, a partir de então, buscou-se estabelecer e qualificar o relacionamento existente entre esses termos;
6. na sexta etapa, após o primeiro ensaio nesse painel, o material foi

transferido para a ferramenta específica (*software* Cmaptools) e submetido a uma nova rodada de análise e reflexão.

### 3.6 Limitações do método

A metodologia utilizada apresenta limitações na coleta de dados, sobretudo no que tange à pesquisa de campo. A entrevista por si só já apresenta limitações, pois os entrevistados podem se sentir inibidos, o que compromete, em algum aspecto, a coleta das informações. Há o risco de algumas respostas serem tendenciosas, em especial aquelas de integrantes do poder público, que queiram preservar sua imagem, ou de beneficiários do projeto que, por razões adversas, tenham receio de expressar sua opinião.

Quanto ao tratamento dos dados, há o risco de equívocos ao tentar extrair tendências, captar intenções e reconhecer os aspectos relevantes e essenciais ao objetivo do trabalho aqui proposto. No que tange à perspectiva de generalização dos resultados aqui identificados, é relevante especial atenção, uma vez que a análise de discurso não tem a pretensão de generalizar o estudo de forma ampla.

A análise de discurso não procura identificar processos universais e, na verdade, os analistas de discurso criticam a noção de que tais generalizações são possíveis, argumentando que o discurso é sempre circunstancial – construído a partir de recursos imperativos particulares, e tendo em mira contextos específicos. (GILL, 2003, p. 264).

No que tange à construção do mapa conceitual, um fator limitador são as inúmeras possibilidades de cruzamento entre os termos selecionados para elaboração desse trabalho e o fato do mesmo ter sido construído a partir de um trabalho individual, não sendo submetido a nenhum processo coletivo de reflexão e debate.

Esse capítulo abordou a metodologia empregada no estudo proposto, englobando os seguintes elementos: tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e tratamento a eles dispensado, destacando, no final, as limitações inerentes ao método escolhido para a pesquisa.

## 4 REFERENCIAL PRÁTICO

### 4.1 Caracterização do município de Araçuaí

O município de Araçuaí está localizado no nordeste do Estado de Minas Gerais, na região do Médio Jequitinhonha, semi-árido mineiro, a uma distância de 678 km de Belo Horizonte, capital do Estado. Integra a mesorregião do Jequitinhonha, conformada por 52 municípios, e dá nome à microrregião de Araçuaí, que congrega as cidades de Araçuaí, Caraí, Coronel Murta, Itinga, Novo Cruzeiro, Padre Paraíso e Virgem da Lapa. Possui 36.221 habitantes<sup>19</sup>, área de 2.326 km<sup>2</sup>, resultando em uma densidade demográfica de 16,1 hab/km<sup>2</sup>. São 70 as comunidades rurais do entorno que integram o município, abrigando aproximadamente 50% da população residente. A maior parte do território (60%) é montanhosa, a região é caracterizada por um clima quente e seco durante todo o ano, possuindo um curto período de temperatura amena. O índice pluviométrico é baixo: o total anual de chuva, quase sempre, é inferior à necessidade ambiental de água, implicando em um déficit hídrico no município. O período de chuvas, incerto, concentra-se entre outubro e março, marcado por forte seca entre agosto e o início das chuvas.

Segundo dados do IBGE, Araçuaí possui baixa arrecadação tributária e Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de R\$ 3.024,23.<sup>20</sup> O IDH<sup>21</sup> de Araçuaí, 0,687 em 2000, classificava o município na posição 602 na Unidade Federativa de Minas Gerais<sup>22</sup>; e sétimo colocado na mesorregião do Vale do Jequitinhonha<sup>23</sup>. Embora o IDH do município tenha subido em comparação com aquele registrado no ano de

---

<sup>19</sup> Fonte: IBGE – Contagem da população residente em abril de 2007.

<sup>20</sup> Fonte: IBGE – Cidades /2005.

<sup>21</sup> IDH – Índice de Desenvolvimento Humano –, elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e fundamentado em três indicadores independentes e complementares: educação (alfabetização e taxa de matrícula escolar), longevidade (expectativa de vida ao nascer) e renda (PIB *per capita*). Seus valores variam de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Países com IDH até 0,499 são considerados de desenvolvimento humano baixo; com índices entre 0,500 e 0,799, são considerados de desenvolvimento humano médio; e com índices superiores a 0,800 são considerados de desenvolvimento humano alto. Fonte: PNUD.

<sup>22</sup> Minas Gerais possui 853 municípios, constituindo-se no maior Estado da República Federativa do Brasil em número de cidades. Fonte: IBGE.

<sup>23</sup> O Vale do Jequitinhonha é composto por 52 municípios localizados no Alto, Médio e Baixo Jequitinhonha. Fonte: IBGE.



1990 (0,600), a sua posição relativa em relação aos demais 843 municípios de Minas Gerais piorou (581 em 1990). No mesmo período, o índice de alfabetização, igualmente referenciado pelo IBGE, passou de 65,45%, em 1990, para 76,34%, em 2000.

A taxa de mortalidade infantil em Araçuaí foi reduzida em 11,90% na década de 90: passou de 41,19 (por mil nascidos vivos), em 1991, para 36,29 (por mil nascidos vivos), em 2000, e a expectativa de vida, no nascimento, cresceu 3,50, passando de 64,14 anos para 67,64 anos. Os números registrados em Araçuaí estão aquém daqueles registrados tanto em Minas Gerais como no Brasil no mesmo período. Enquanto a taxa de mortalidade infantil no Brasil foi reduzida de 45,1 para 30,1 por mil nascidos e a expectativa de vida subiu de 66,9, em 1990, para 70,4 anos, em 2000, em Minas Gerais a expectativa de vida passou de 68,97 para 72,73 e a taxa de mortalidade infantil no Estado chegou a 22,4 em 2000.<sup>24</sup> Os indicadores auferidos em Araçuaí indicam que a população nascida no município possui estimativa de vida 4% inferior e mortalidade infantil 60% superior à média observada, por exemplo, em Minas Gerais no mesmo período.

Vale ressaltar que Minas Gerais e o Brasil encontram-se também com números abaixo daqueles ideais no quesito taxa de mortalidade infantil: nos países desenvolvidos, ela corresponde a menos de um terço do índice observado em Araçuaí: 10 por mil, ou seja, de cada mil crianças nascidas vivas, apenas 10 morrem antes de completar o primeiro ano de vida.

Seguindo a tendência observada na região, Araçuaí tem sido centro disseminador de migrantes em função das poucas oportunidades de trabalho no município. A seca, a tradição extrativista baseada na exploração excessiva e o esgotamento dos recursos naturais ampliam as desigualdades sociais e reforçam essa tendência. Nas comunidades rurais, o mais grave problema enfrentado pelos moradores é a falta d'água, consequência da interrupção dos córregos que cortam as comunidades no período de seca: em algumas delas, chega a faltar água para o consumo humano. Em algumas comunidades, o aproveitamento de água da chuva vem sendo adotado como uma alternativa viabilizada com a instalação de cisternas apropriadas para o armazenamento e calhas nos telhados das casas para a captação da chuva. Em muitos locais, no entanto, o caminhão-pipa ainda é a única

---

<sup>24</sup> IBGE – Coordenação de População e Indicadores Sociais – COPIS.

alternativa de abastecimento nos períodos de seca.

Os problemas e desafios ambientais defrontados pelo município advêm da intensa atividade de mineração e agropecuária verificada na região, onde as limitações do ecossistema não são respeitadas. Práticas como desmatamento e queimadas, somadas ao mau uso dos solos, concorrem para uma erosão acelerada. Somam-se a esses fatores o assoreamento dos rios e córregos, a redução da vazão de alguns rios, a intermitência de outros, o ressecamento do solo, enfim, questões que afetam diretamente os padrões de qualidade de vida da população local e incrementam a taxa de migração sazonal. Esta é caracterizada pela saída de homens jovens, oriundos tanto da área rural como da urbana, para as lavouras nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Sul de Minas e Mato Grosso, predominando como destino aquelas que se dedicam à produção de cana-de-açúcar. Esses trabalhadores ficam até nove meses longe de suas famílias. As responsabilidades da casa e das pequenas propriedades da região ficam, assim, forçosamente, na mão das mulheres, que se encarregam das crianças e das pessoas idosas.

À ausência de homens jovens em grande parte do ano, pode-se relacionar a redução de lavouras e produção agroalimentar observada no período entre 1996 e 2003, de acordo com o censo agropecuário do IBGE. Na lavoura temporária, destaca-se a menor produção do arroz, cuja área colhida caiu de 143 há, em 1996, para 120 há, em 2003; e a de feijão que, no primeiro momento, era de 541 ha e, em 2003, 104 ha, representando apenas 19,22% da área de 1996. Dentre as lavouras permanentes, com exceção da banana, todas as demais confirmam a tendência: mamão, abacaxi, café, laranja, manga, tangerina e maracujá<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Dados detalhados e gráficos disponíveis no Censo Agropecuário 1996, do IBGE.

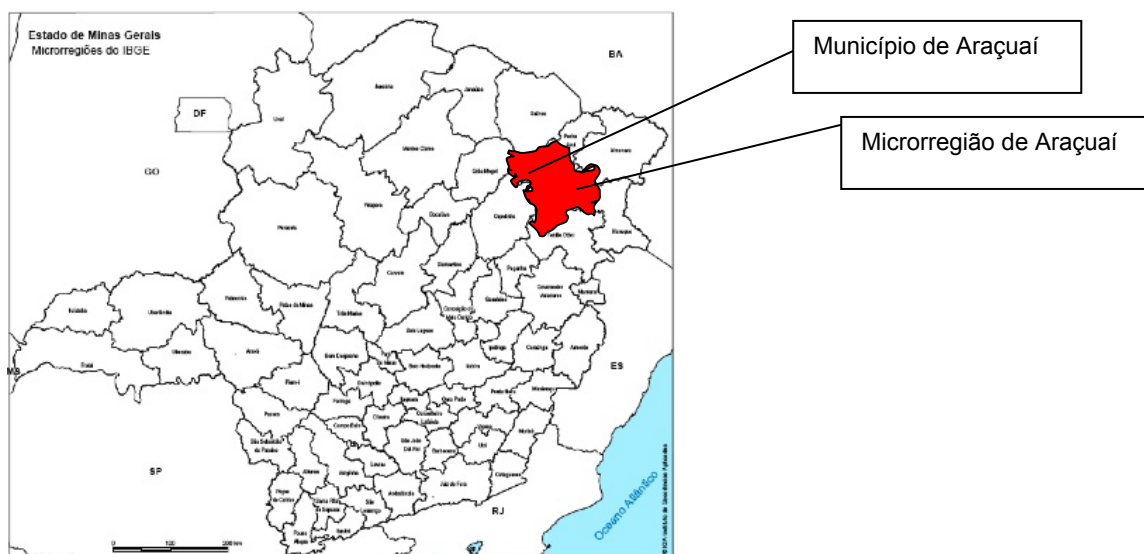


FIGURA 5 - Microrregiões de Minas Gerais com destaque para a localização de Araçuaí  
 Fonte: IGA (Instituto de Geociência Aplicada).

Do ponto de vista cultural, Araçuaí reflete a herança da miscigenação de culturas que resultou na formação do município: indígenas, africanos e europeus. São várias as expressões da cultura popular presentes na cidade, com destaque para os corais populares cujo repertório inclui composições da religiosidade popular, dos trabalhadores, batuques, danças, etc. O artesanato local é caracterizado pela produção de bonecas de barro e pinturas tradicionais à base de tinta da terra; além de peças de couro, palha, madeira e pedra.

## 4.2 O Programa Araçuaí Sustentável

### 4.2.1 Conceito e estrutura do Programa

Araçuaí Sustentável é um programa de desenvolvimento local, iniciado em 2005, em Araçuaí, que tem por objetivo transformar esse município do Vale do Jequitinhonha em um local viável e sustentável, com recursos culturais, sociais, de educação, moradia e renda, que reduzam o índice de migração para outros centros urbanos.

A base do Programa Araçuaí Sustentável é a articulação de tecnologias sociais reconhecidas no cenário brasileiro pela eficiência e qualidade dos resultados auferidos. Pode-se afirmar que o Programa surgiu da maturidade e das relações de

confiança, construídas no decorrer de quatro anos, por um grupo de lideranças sociais apoiadas por uma fundação estrangeira<sup>26</sup> que promove o desenvolvimento sustentável na América Latina e atua no Brasil desde 1999. A organização em questão constituiu cinco representações no País, responsáveis pela identificação, prospecção e gerência da relação com cada iniciativa que se vinculasse a ela. À liberdade outorgada aos representantes da fundação estrangeira, para a constituição de suas carteiras de lideranças sociais, soma-se o valor dado pela organização à diversidade e ao respeito às necessidades locais, para explicar a heterogeneidade do grupo constituído por lideranças sociais que atuam em pontos geograficamente distintos do Brasil como o centro-oeste, norte, nordeste, sudeste e sul do País; acumulam formação, experiência e trajetórias de vida as mais variadas; e cujas áreas de atuação englobam cidadania, cultura, geração de renda, permacultura<sup>27</sup>, educação, saúde, fortalecimento comunitário e reciclagem. O fortalecimento do grupo, o estabelecimento de relações de confiança entre seus integrantes e o desejo de buscar uma ação que os unisse, apesar de tanta diferença temática e geográfica de atuação, são identificados como o embrião para o desenvolvimento do Programa.

A iniciativa se fundamenta em três premissas básicas: a lógica espacial (o espaço onde se expressam os resultados); a relevância das tecnologias sociais (aplicadas de forma sistêmica) e o trabalho conjunto (os grupos, os times, as alianças). Estruturou-se a partir de três eixos distintos de saberes que abarcam o conjunto das tecnologias sociais (*expertises*) disponibilizadas pelas organizações sociais envolvidas no Programa:

- o primeiro eixo reúne as tecnologias que têm interface e atuação nas áreas de agricultura ecológica, produção e reciclagem eco-sustentável, aproveitamento de energia, saneamento, água, bioconstrução, produção de alimentos, educação ambiental, produção e uso de plantas funcionais;
- o segundo eixo engloba as organizações focadas em educação, arte-

<sup>26</sup> Fundação AVINA – Fundação de origem Suíça, com orçamento anual, em 2007, de US\$ 35 milhões, sendo US\$ 9.5 destinados às operações no Brasil.

<sup>27</sup> Permacultura é um conjunto de práticas agrícolas sustentáveis de uso da terra, construídas a partir da observação de sistemas naturais, dos conhecimentos agrícolas tradicionais, do conhecimento científico e tecnológico moderno. O conceito foi desenvolvido pelo ecólogo australiano Bill Mollison, no final dos anos 70.

cultura, comunicação e participação popular. Aqui estão agrupadas as ações que visam a resgatar e fortalecer a identidade cultural do município. Oficinas de teatro, teatro de bonecos, oficinas de rádio-teatro-TV ambulante, formação de agentes comunitários de educação e saúde, rodas de leitura, construção participativa estão dentre as tecnologias sociais dos integrantes do eixo;

- o terceiro eixo abarca as *expertises* necessárias para a formatação e planejamento das ações previstas e aprovadas, gestão e comunicação, infra-estrutura conceitual e pragmática do Araçuaí Sustentável, gestão do conhecimento, mobilização de recursos, construção de indicadores de impacto, dentre outras.

A partir desses eixos de saberes, foram definidas coletivamente as quatro dimensões de atuação do Programa: satisfação econômica, empoderamento comunitário, valores humanos e culturais e compromisso ambiental, que, por sua vez, abarcam os sete focos de trabalho considerados prioritários para a sustentabilidade do município, na visão do grupo: segurança alimentar, segurança hídrica, habitação, energia, trabalho, educação e cultura.<sup>28</sup>

Enquanto alguns aspectos aproximam as atividades do grupo da referência conceitual encontrada em alianças, parcerias e redes, outros as diferenciam e reforçam o modelo defendido pelo grupo e denominado plataforma. Aqui destacamos a coordenação, existente e centralizada; a base local; a baixa importância dada à densidade de cada nó, ou seja, o importante não é a capacidade de cada integrante de acionar e atrair novos pontos de conexão para o processo, mas o seu conhecimento, a tecnologia social por ele desenvolvida, além do interesse em disponibilizar e assimilar novos conhecimentos e metodologias; e a temporalidade: em quanto a rede aparece quando é acionada, com objetivos específicos a cumprir, a plataforma possui um espectro temporal indeterminado e de longa duração.

De acordo com os documentos de trabalho, a complexidade dos desafios identificados no município de Araçuaí incitou a construção de uma lógica sistêmica,

---

<sup>28</sup> Os sete focos foram definidos em construção coletiva na primeira reunião de planejamento do grupo, realizada em fevereiro de 2006, em Minas Gerais, Brasil.

que oferecesse soluções para o conjunto de carências ali identificadas e que não repetisse a experiência de iniciativas anteriores, fragmentadas e desconexas, implementadas sem a percepção do todo.

A metodologia reforça a abordagem dada por vários autores à intersectorialidade como uma alternativa estratégica para orientação de ações que visam ao benefício do público, principalmente a partir da visão de desenvolvimento do espaço territorial. É a partir dessa base local que surge a semente da articulação que se desdobrou no Programa.

A FIG. 6 retrata a lógica conceitual do Programa, a mandala, cuja dinâmica é construída com base na integração de tecnologias sociais, que fundamenta e orienta a proposta. Partindo do núcleo central, temos o objetivo comum do grupo que é a transformação social. Esse objetivo foi traduzido nas quatro dimensões de atuação, citadas acima, independentes e complementares, que fundamentam o objetivo de longo prazo do projeto: a criação de oportunidades e incremento na qualidade de vida da população, reduzindo a necessidade de migração em busca de trabalho e recursos financeiros. Esse objetivo de longo prazo é materializado nos ideais "Meu Lugar é Aqui" e "Cuidando dos Meus Tataranetos". Dessa perspectiva, afloram os sete focos prioritários de trabalho do Araçuaí Sustentável, igualmente relacionados acima. Na dimensão externa, estão as organizações partícipes do Programa<sup>29</sup>. Essa dimensão é caracterizada pela flexibilidade, uma vez que há sempre espaço para a entrada de novas organizações e tecnologias que possam contribuir ao propósito do Programa, ou para o desligamento daquelas que, por exemplo, considerem o seu ciclo de contribuição encerrado.

---

<sup>29</sup> É importante registrar que, no momento inicial, 15 organizações foram convidadas a participar do programa, implementando, em Araçuaí, sua respectiva tecnologia social. No decorrer do processo, duas delas se desligaram naturalmente do grupo em razão de agenda e outras prioridades institucionais. São elas: Imazon e Saúde e Alegria. Ambas atuam na região da Amazônia Legal, a primeira com monitoramento e geração de dados sobre o desmatamento da região Amazônica; e a segunda utiliza comunicação e arte popular para cuidar e orientar a população ribeirinha no que tange a saúde familiar e higiene.

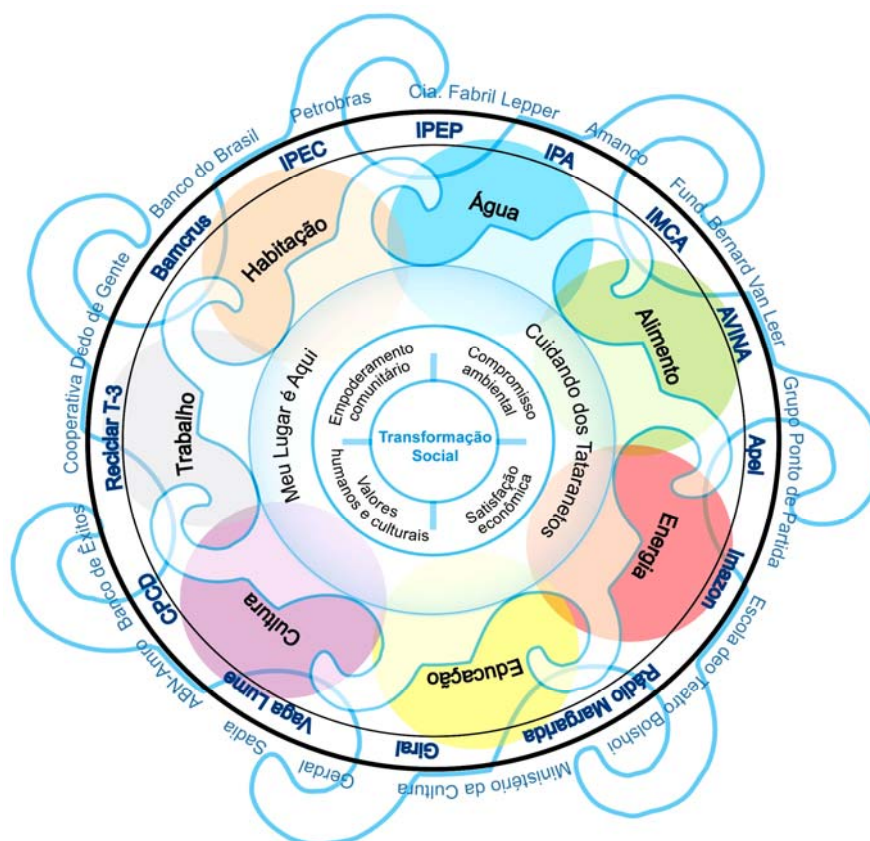


FIGURA 6 - Mandala Araçuaí Sustentável

Fonte: Documento de Planejamento Estratégico 2007 da Representação Norte da AVINA Brasil.

Observa-se que essa perspectiva de transformação social com ações complementares é um dos pontos catalisadores do grupo que participa do Araçuaí Sustentável, pois permite que cada organização atue a partir da sua experiência, não se desvie da sua temática de atuação e se fortaleça ao expandir a abrangência geográfica do trabalho que desenvolve.

A escolha do município de Araçuaí como espaço territorial de atuação conjunta pelo grupo foi fundamentada em uma premissa: a existência de uma organização com infra-estrutura, trabalho consolidado, credibilidade e capital político<sup>30</sup>, o Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento (CPCD), atuante na região e com escritório no município desde meados da década de 90.

Considerando-se essa abordagem, Araçuaí Sustentável tem por premissa a coordenação centralizada, estruturada em iniciativas complementares, já existentes, consolidadas em outras cidades ou regiões. Quando adaptadas às

<sup>30</sup> Capital Político é compreendido pelo índice de credibilidade e confiança de uma organização ou pessoa frente à sociedade ou grupos com os quais se relaciona.

características locais do Vale do Jequitinhonha e do município, essas soluções surgem articuladas em coordenação para promover o desenvolvimento local. A distribuição das tarefas é feita no planejamento estratégico, realizado anualmente. É nesse momento que o grupo acorda sobre a participação de cada organização, elabora a estrutura dos eixos de ação.

#### **4.2.2 Objetivo geral, objetivos específicos e resultados esperados pelo Programa**

O objetivo geral do Programa Araçuaí Sustentável é:

- articular tecnologias sociais em uma mesma localidade (Araçuaí – MG), potencializando o trabalho de educação popular já existente e implementando novas ações nas áreas de segurança alimentar e hídrica, agroecologia e energias renováveis, orientando o desenvolvimento local no sentido da sustentabilidade em suas dimensões social, ambiental e econômica.

O objetivo geral é desmembrado em objetivos específicos:

- transformar o Sítio Maravilha em um centro de referência em tecnologias sociais;
- trabalhar os conceitos de sustentabilidade e aplicação de tecnologias sociais junto aos núcleos familiares;
- capacitar professores municipais em permacultura e implementar o conceito de habitats sustentáveis junto a uma escola local.

Documento de planejamento do Programa ressalta as seguintes atividades, consideradas prioritárias pelo grupo, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos:

- agroecologia e transição para agriculturas de base ecológica (público beneficiário: agricultores familiares, jovens rurais, mulheres agricultoras, técnicos extensionistas);
- atividades não agrícolas no meio rural (público beneficiário: agricultores familiares, jovens rurais, mulheres agricultoras, técnicos



extensionistas);

- educação de jovens rurais como agentes de desenvolvimento sustentável (público beneficiário: agricultores familiares, jovens rurais, mulheres agricultoras, técnicos extensionistas);
- capacitação de extensionistas e agricultores familiares em arranjos produtivos locais (público beneficiário: agricultores familiares, jovens rurais, mulheres agricultoras, técnicos extensionistas);
- capacitação em cadeias produtivas do biodiesel (público beneficiário: agricultores familiares, jovens rurais, mulheres agricultoras, técnicos extensionistas).

São esperados os seguintes resultados com a implementação do Programa:

- difusão de uma cultura de sustentabilidade em seus mais diversos aspectos sociais, ambientais e econômicos;
- melhoria na diversidade, produtividade e qualidade da produção dos agricultores envolvidos no Programa;
- garantia da segurança alimentar dos envolvidos no Programa;
- criação de novas formas solidárias de compartilhamento do conhecimento e da produção;
- consolidação do Sítio Maravilha como um pólo irradiador da cultura da sustentabilidade na região do Vale do Jequitinhonha;
- potencialização das iniciativas educativas do CPCD baseadas na sustentabilidade através da implementação de estruturas demonstrativas em ambientes educacionais;
- criação de novas soluções econômicas, sociais e ambientais para a região do semi-árido brasileiro.

#### **4.2.3 Tarefas, operacionalização e processo decisório**

A tarefa inicial de cada organização foi o diagnóstico, para melhor conhecimento da realidade local, concretizado com uma visita ao município, e a proposição de ações a serem implementadas por cada integrante do grupo. A partir

daí, a divisão de tarefas e a administração das atividades são conduzidas pela equipe da organização responsável e o cronograma e demandas logísticas coordenadas pelo CPCD. Ou seja, cada organização, a partir de sua *expertise* e do trabalho por ela proposto, constitui-se em uma unidade de trabalho, conta com objetivos e metas próprias que, juntas, concorrerão para alcançar o objetivo final do Programa.

A existência de um fio condutor conceitual, ligado à transformação social e à coordenação geral do CPCD, é o que garante a integração dessas unidades de trabalho, e pode ser observada especialmente nas reuniões de planejamento e monitoramento.

São várias as dificuldades operacionais vivenciadas pelo Programa na organização das atividades de campo. Para contorná-las, o grupo conta com reuniões periódicas de planejamento e acompanhamento. Nessas ocasiões, as dificuldades são relatadas ao grupo, que propõe soluções, encaminhamentos, busca de novos parceiros que possam fortalecer e, em alguns casos, viabilização das ações.

A organização sediada no município disponibiliza o conhecimento da região e a infra-estrutura de pessoal local para acompanhamento das ações. Um dos principais obstáculos logísticos que o grupo enfrenta é a localização do município e as dificuldades para chegar até lá. A dispersão geográfica das organizações que integram o Programa Araçuaí Sustentável, no território brasileiro é um fator que merece ser destacado. Em alguns casos, como naqueles das organizações sediadas em Manaus, Belém e Macapá, necessita-se mais de 24 horas de locomoção para chegar a Araçuaí.

O processo de decisão global, aquele que envolve as macrodeliberações sobre o direcionamento geral do Programa e suas ações, é participativo. Conta com o envolvimento de todas as organizações envolvidas. Na eventualidade da ausência de algum integrante a uma reunião presencial de planejamento e acompanhamento, as deliberações são encaminhadas para validação dos ausentes.

Já no âmbito de cada organização, o processo de decisão pode variar de acordo com o estilo, a trajetória e a maturidade de cada organização e, principalmente, da liderança social que responde por cada uma delas. No âmbito da implementação das ações de cada iniciativa, é-lhes garantida a autonomia de atuação e coordenação de suas equipes. Com vistas à replicação do modelo, tanto

as orientações estratégicas como as atividades operacionais da iniciativa estão sendo sistematizadas: há um processo formal para captar, processar e analisar informações e uma equipe dedicada a essa tarefa. Para garantir o alinhamento das informações básicas, o grupo instituiu um informativo quinzenal, distribuído por meio eletrônico para todos os integrantes do grupo<sup>31</sup>.

As ações a serem desenvolvidas por cada organização são formalizadas no Plano de Trabalho e Avaliação (PTA)<sup>32</sup>, construído conjuntamente pelo grupo. O detalhamento de cada atividade é gerenciado pela equipe da organização responsável pela implementação e acompanhamento da mesma. Cada organização lista os recursos necessários (humanos, materiais, logísticos) e repassa ao CPCD, responsável pela organização local.

O grupo não possui organograma e a composição das relações possui natureza horizontal. Uma das características marcantes do grupo é a adoção da metodologia da roda<sup>33</sup> em todas as suas reuniões: não há autoridade formal constituída, não há barreira física separando os participantes e todos podem se manifestar quando, como e se quiserem.

A área de atuação e a *expertise* que cada um dos 13 integrantes do Programa traz para o grupo estão relacionadas no QUADRO 1, a seguir.

---

<sup>31</sup> O informativo tem o nome "Circulando Arassussa", é produzido pela equipe do CPCD e enviado para todos os integrantes do grupo. Uma cópia de exemplar desse informativo integra a seção de anexos.

<sup>32</sup> Ferramenta de planejamento e controle utilizada pelo CPCD e adotada pelo grupo

<sup>33</sup> Desenvolvida pelo sociólogo e educador popular Sebastião Rocha.

### QUADRO 1

Matriz indicativa do setor de procedência de cada organização partícipe, área de atuação e *expertise* que agrega ao Programa

Organização	Setor de procedência	Área de atuação	<i>Expertise</i>
Organização 1	Empresarial	Consultoria empresarial	Planejamento, monitoramento, processos
Organização 2	Terceiro Setor	Geração de renda	Cultivo e manejo de bambuzais; capacitação técnica, humana e gerencial para a produção e comercialização de ecoprodutos de bambu
Organização 3	Terceiro Setor	Resgate cultural	Fortalecimento de comunidades quilombolas e formação de novas lideranças de origem quilombola
Organização 4	Terceiro Setor	Cultura popular e geração de renda	Educação, cultura popular, resgate de crianças e adolescentes em situação de risco, fortalecimento comunitário, projetos de geração de renda e formação profissional
Organização 5	Terceiro Setor	Educação	Tecnologias de educação aplicadas em comunidades rurais da Amazônia Legal Brasileira
Organização 6	Empresarial e Terceiro Setor	Fomento de alianças, parcerias, processos de construção coletiva	Articulação entre as organizações, planejamento, mobilização de novos parceiros e recursos
Organização 7	Empresarial	Consultoria empresarial	Gestão de Conhecimento do Programa
Organização 8	Terceiro Setor	Agricultura	Atividades de permacultura com foco em bioconstrução, educação ambiental, cursos, publicações e intervenção em escolas
Organização 9	Terceiro Setor	Cultura	Educação popular por meio da arte e comunicação
Organização 10	Terceiro Setor	Agricultura	Atividades de permacultura com foco em arranjos produtivos, sistemas agroflorestais, criação ecológica de animais
Organização 11	Terceiro Setor	Agricultura	Atividades de permacultura com foco em água, energia, bioconstrução, preservação do patrimônio genético e resgate de sementes crioulas
Organização 12	Terceiro Setor	Reciclagem	<i>Design</i> e aproveitamento de lixo e materiais recicláveis na criação de produtos que visam à geração de renda
Organização 13	Terceiro Setor	Agricultura	Agroecologia: produção de biocombustível a partir de óleos nativos da região, cooperativismo, agricultura familiar, organização em rede de produtores e consumidores, recuperação de resíduos industriais.

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se considerar que, no conjunto, a construção do Programa Arauaí Sustentável possui os seguintes marcos:

- a) constituição do grupo de lideranças da Representação AVINA Brasil Norte, em 2001;

- b) fortalecimento institucional de cada uma das organizações, a partir de projetos e iniciativas financiados pela fundação;
- c) contatos entre as organizações, registrados nos encontros anuais realizados e em eventos de capacitação que visavam ao aprimoramento institucional de cada organização no período 2001–2005;
- d) encontro anual do grupo, realizado em Araçuaí, em dezembro de 2005, sela o desejo de um trabalho conjunto entre as organizações;
- e) reunião de construção conceitual e planejamento, realizada em julho de 2006, na Serra do Cipó, em Minas Gerais;
- f) primeiras atividades conjuntas em Araçuaí, em 2006;
- g) seleção do Projeto Caminho das Águas<sup>34</sup>, desenhado pelo grupo e apresentado ao programa de financiamento Petrobras Ambiental, em janeiro de 2007, reforça a base financeira da iniciativa, acelerando a implementação de diversas iniciativas.

#### **4.2.4 Atividades desenvolvidas no município pelo Programa**

Foram várias as iniciativas incluídas no planejamento do Programa para o período 2006 e 2007, envolvendo a quase totalidade das organizações que integram essa coordenação intersetorial. Dentre as ações realizadas, destacam-se:

- 1) incorporação de práticas e tecnologias sociais nas atividades de fomento ao desenvolvimento nos sete focos de ação do Programa;
- 2) estruturação do Sítio Maravilha, laboratório e centro irradiador de tecnologias ambientais, posicionado como referência técnica para a região, onde a dinâmica de integração entre as diversas tecnologias sociais a serem implementadas nas propriedades rurais do município podem ser demonstradas<sup>35</sup>;

---

<sup>34</sup> O Projeto Caminho das Águas foi elaborado por alguns integrantes do Araçuaí Sustentável e inscrito no edital do programa Petrobrás Ambiental 2007, captando cerca de R\$ 2.200.000,00 (dois milhões e duzentos mil reais). O projeto previa a implementação de iniciativas nas áreas de permacultura e educação, envolvendo 11 das 13 organizações partícipes do projeto.

<sup>35</sup> Dentre as tecnologias agrícolas, oriundas da permacultura, destacam-se banheiros compostáveis, sistemas biolíticos para recuperação de afluentes, valas de infiltração vegetadas (*swales*), cisternas (captação de água, filtragem e armazenamento), produção de biofertilizante, biofertilirrigação, horta familiar, bioconstrução. Essa unidade prevê também salas de aula e unidade administrativa que

- 3) implementação de Quintais Maravilha nas comunidades rurais;
- 4) identificação, seleção e capacitação de mães cuidadoras e guardiãs da água;
- 5) realização de cursos PDC, Permacultura Design e Consultoria, para formação de permacultores na região (turmas para 30 participantes);
- 6) Habitat na Escola – programa educacional que prevê a construção de ambientes educativos em escolas da área urbana e rural de Araçuaí, com o objetivo de educar as crianças para a importância da água para a manutenção da vida;
- 7) aparelhamento de propriedades rurais com tecnologias de conservação da água e segurança hídrica;
- 8) atividades de cunho cultural, via mobilização das comunidades, sensibilizando-as em relação a assuntos e práticas sustentáveis;
- 9) oficinas Vaga-Lume para formação de mediadores de leitura e multiplicadores da tecnologia social na região;
- 10) oficinas Rádio Margarida para formação de jovens em técnicas de áudio e vídeo, para uso da comunicação como ferramenta de impulso ao desenvolvimento local e fomento à criação da Rádio Arassussa, Jornal Arassussa e TV Arassussa;
- 11) implementação de fabriqueta de *software*;
- 12) sistematização da metodologia;
- 13) publicações e relatórios.

Um dado complementar a ser registrado é o volume de recursos que o Programa injeta na economia do município mensalmente, na ordem de R\$ 50.000,00 (R\$ 600.000,00/ano), por meio do pagamento de bolsas aos agentes comunitários, remuneração das coordenadoras de campo e serviços diversos contratados localmente.

#### 4.2.5 Monitoramento das atividades desenvolvidas pelo Programa

O modelo de monitoramento das atividades previstas no planejamento do Programa Araçuaí Sustentável segue, em boa parte, as práticas e metodologias adotadas pelo CPCD em seus projetos anteriores. Além do monitoramento de cronograma, garantindo o controle sobre o previsto e o executado, o grupo adota uma metodologia de avaliação qualitativa, desenvolvida pelo CPCD, que identifica questões subjetivas e diretamente relacionadas à melhoria da qualidade de vida da população. Dentre esses elementos, destacam-se harmonia, felicidade, auto-estima, esperança.

São emitidos relatórios periódicos para acompanhamento do grupo e prestação de contas aos financiadores. Para os integrantes do programa, é enviado um informativo quinzenal, o "Circulando Arassussa", que traz um breve resumo das atividades realizadas no período.

Esse capítulo apresentou o conceito e a operacionalização do Programa Araçuaí Sustentável, as *expertises* das organizações que integram essa iniciativa, uma relação de atividades realizadas no período 2006–2007 e uma breve descrição do processo de monitoramento e acompanhamento das atividades.

## **5 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES DAS VISITAS DE CAMPO**

Foram realizadas 52 entrevistas com três grupos de atores sociais: i) as organizações que integram o Programa Araçuaí Sustentável; ii) cidadãos que participam e são beneficiados pelo programa; e iii) representantes do poder público. A seguir, a análise das respostas fornecidas por cada um dos grupos.

### **5.1 Grupo 1 – Organizações que integram o Programa Araçuaí Sustentável**

Com esse grupo, buscou-se compreender melhor o relacionamento de cada organização com o Programa Araçuaí Sustentável, identificando a percepção de cada entrevistado em relação à origem da iniciativa; à influência ou participação de cada uma delas na formulação da proposta; os aspectos percebidos como mais atraentes e interessantes por cada uma; os pontos facilitadores, restritivos, e aspectos fundamentais para a implementação de iniciativas que envolvam coordenação interorganizacional; benefícios percebidos por cada organização por participar do projeto; percepção do impacto do programa no desenvolvimento do município de Araçuaí; aprendizados adquiridos por cada integrante com o modelo do programa e com outras organizações partícipes, e sua implementação na organização. O questionário completo constitui o APÊNDICE P.

A origem do Programa Araçuaí Sustentável é percebida de distintas formas pelos integrantes do grupo. Enquanto alguns a facultam a um forte movimento coletivo, outros a personalizam na pessoa do representante da fundação estrangeira e se colocam como convidados a integrar o grupo. Há ainda um caso no qual o entrevistado assume o desenho e defesa da proposta para impulsão do grupo, revelando os preâmbulos do movimento. As respostas à pergunta "Como surgiu a idéia de promover um grupo como o Arassussa?" demarcam essas tendências:

"Teve uma reunião dos líderes da AVINA do Norte [...] e essa reunião foi em Araçuaí, onde tava um grupo grande, todas as



peessoas da AVINA, e aí surgiu a idéia de por que que não se juntava todo o grupo com essa diversidade de informação, essa pluralidade de idéias, essa diversidade de ações, **por que esse grupo todo não se juntava e não focava em um trabalho, quer dizer, o coletivo todo em um trabalho só, entende. Cada instituição iria continuar a fazer as suas coisas, mas nós teríamos um trabalho comum, certo? [...]** E aí todo mundo achou legal a idéia e começamos a discutir onde. E eu me lembro que lá eu coloquei que achava que o lugar era Araçuaí, porque todo início de um projeto, de um trabalho começa pela organização das pessoas, e não propriamente pela tecnologia." (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"Um encontro de líderes que foi feito em Araçuaí em 2005, então esse grupo saiu de lá com essa proposta do que que poderia ser feito para que Araçuaí fosse uma cidade sustentável. Acho que todo mundo tava assim, não sei se seria insatisfeito, **mas todo mundo fazendo um pouquinho de grandes coisas, mas isoladamente, como seria fazer um pouquinho de grandes coisas conjuntamente? Araçuaí surgiu como idéia por causa da base que o CPCD já tem em Araçuaí.**" (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"[...] Então, nas reuniões desse grupo foi surgindo a possibilidade, **de que maneira nós poderíamos intervir com uma proposta mais efetiva, de uma maneira que as nossas ações não continuassem a ser individuais e isoladas, mas que fossem um conjunto de tecnologias aplicadas em um determinado local.** A idéia passou a ser realmente né, e foi uma criação do coletivo, né, que a gente foi amadurecendo." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

"Então, **foi meio natural, né, quando começou o Arassussa, a gente já tava meio que em contato com a maioria das pessoas.** Eu não me lembro bem qual foi o momento, a pedra fundamental, agora começa o Araçuaí Sustentável. Eu me lembro bem do primeiro encontro, que teve por objetivo pensar o Araçuaí Sustentável, que foi o encontro na Serra do Cipó. Eu sei que o pessoal foi fazer uma visita de campo em Araçuaí para conhecer, mas eu realmente não lembro quando foi que virou a chavinha 'aqui não tem' e 'agora tem' Araçuaí Sustentável." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"A idéia, na verdade, ela deve ter partido lá do próprio Carlos, pensar em trabalhar uma plataforma diferente assim, de repente um grupo de líderes sob a coordenação deles e daí adotar um projeto e o projeto aí foi o Araçuaí. [...] E esse foi o primeiro projeto que o grupo, todo mundo adotou (...) **A idéia de trabalhar o coletivo assim é uma idéia inovadora que partiu mais do Carlos mesmo, né.**" (Entrevistado 5 – grifo

nosso)

"Logo que eu entrei para a AVINA, a gente teve um encontro dos líderes em Manaus, no final do ano, e ele já tinha uma fala assim, que a idéia dele era promover um trabalho conjunto, porque cada um é muito bom, mas trabalha isoladamente, então, como que a gente pode estabelecer conexões? Então, quando eu entrei na AVINA, já entrei com essa questão colocada, né. [...] E aí eu vejo que 2005 que a gente fez aquela reunião no final do ano lá em Araçuaí, e foi todo mundo, e aí lembrando, **nessa reunião foi feita a proposta mesmo, feita principalmente pelo Carlos para o grupo, pois, afinal, ele era o elo do grupo.**" (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"Eu fui convidado pelo Carlos Miller,** mas da articulação mesmo, para criar o grupo, eu não participei." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

"Na verdade, quem fez a conexão foi o André Soares do IPEC: ele é um líder AVINA, e originalmente vários líderes AVINA encontrou uma possibilidade, um sonho para uma cidade, uma vila sustentável. Foi mais uma instituição sonhando uma vida. Eu entrei um pouco mais tarde, quando o grupo formou, para integrar o grupo. No início, eu não participei da discussão." (Entrevistado 13)

"Na verdade, eu sou o grande responsável por essa cutucada. Essa história começou no Amapá. Porque, quando a gente começou a apoiar o CCADA, a gente começou a ter uma série de dificuldades de integrar uma visão. A gente conversava com uma determinada ONG para ver se ela podia apoiar o CCADA e a gente percebia que ficava muito caro. E por que ficava caro? Porque ela trazia uma série de coisas que uma segunda ONG também trazia porque elas não conversavam. [...] **Eu chamei o Carlos um dia e falei com ele que as ONGs estavam trabalhando por tema, e a transformação se dá no lugar. Então, se a gente não mudar o foco e começar a trabalhar a partir do lugar, a gente vai ter uma baixa eficiência, né? Então, eu escrevi um primeiro documento pro Carlos, falando como que partindo do lugar a gente podia descobrir as tecnologias sociais que tinham a ver com ele e como as tecnologias podiam se integrar, fazendo com que cada um pudesse dar o melhor de si naquilo que era a competência central dela** e que ela não precisasse focar naquilo que não era central, que era o penduricalho. Porque acontece assim que o eixo central de um pode ser o penduricalho do outro e vice-versa." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

"Uma oportunidade grande de convergir tecnologias."

(Entrevistado 3)

"Na verdade, o Arassussa foi uma oportunidade que surgiu e que era uma coisa meio óbvia, tinha um sentido estratégico pra gente. Você sabe que a gente juntava todo mundo na AVINA 1.0<sup>36</sup>, sempre vinha uma pergunta colocada naquela época na mesa, não era na roda, mas sempre vinha em todas as reuniões: aqui, ao redor dessa mesa, tem um timaço, por que a gente não faz uma coisa junto? Isso desde a primeira reunião, essa coisa era colocada, existia uma vontade de grande parte do grupo de, dessa forma, continuar junto, existia uma afinidade muito grande também, surgiu uma afinidade muito grande entre as pessoas de uma forma muito espontânea. [...] Só que só faz sentido fazer uma coisa conjunta se for para o desenvolvimento local. Essa questão do desenvolvimento local era uma coisa muito clara para nós, Apel, Tião, AVINA. Era muito claro trabalhar a questão não temática, mas a multitemática. Não era muito interessante fazer uma coisa a partir de um tema, por exemplo, a educação. E poderíamos trabalhar a partir do espaço local, tem uma atuação dinâmica, diversidade, técnica, como você pudesse estar acompanhando isso a nível local e ver quais eram na verdade os indicadores, como é que você consegue medir e trabalhar a partir de um espaço que era sentido comum. Então a gente falou: bom, também essa questão do espaço não era uma coisa assim, chega todo mundo lá para trabalhar, então essa coisa da plataforma era um terceiro ponto que era um pouco óbvio. Aí que veio a proposta do CPCD. A primeira idéia era Curvelo, que era muito mais fácil, pertinho de BH, uma área que o CPCD conhece profundamente, onde é viável colocar as ações, caberia a questão da mobilização, a questão política era mais fácil, a logística era mais fácil, e começou uma lógica de Curvelo receber isso. Mas uma reflexão que a gente fez, por que não Araçuaí, bem mais complicado, uma logística mais difícil, mas fazer em Araçuaí era mais desafiador e mais necessário, que Curvelo era mais desenvolvido, que fazer algo no Vale do Jequitinhonha talvez fosse mais necessário. Então, fomos refletindo e sabendo que não é fácil, a questão em Araçuaí não é fácil, é muito difícil. Quem está aqui no Norte, por exemplo, gasta quase 24 horas para chegar a Araçuaí. Foi mais ou menos assim que a gente definiu essa questão, a gente fez um encontro com todo mundo, levamos um grupo de mais ou menos 22 pessoas e foi lá que praticamente a gente selou o acordo, **foi uma decisão coletiva, e todo mundo**

---

<sup>36</sup> Com AVINA 1.0 o entrevistado refere-se ao primeiro momento de atuação da organização no Brasil, entre 2001 e 2003, quando o foco era a constituição da carteira de atuação da fundação no País, ou seja, a identificação de lideranças sociais e iniciativas a serem realizadas. Nessa etapa, os encontros de lideranças de uma representação da fundação tinham o objetivo de colocar essas pessoas em contato, incentivando o conhecimento mútuo e, eventualmente, a interação entre organizações.

**meio querendo aprender a partir desse processo, de como trabalhar conjuntamente."** (Entrevistado 12 – grifo nosso)

O conjunto das respostas indica que houve participação diferenciada das organizações na impulsão inicial da idéia. Outra leitura que pode ser dada é a existência de um grau de apropriação do programa, com maior ou menor intensidade, pelas organizações, ao caracterizar o processo como coletivo (incluindo-se no ciclo de desenvolvimento e maturação da idéia) ou ao posicionar-se como convidado para integrar o grupo.

O conjunto das respostas recebidas a essa questão aponta alta convergência com a postulação teórica no que tange à existência de um objetivo comum, como pano de fundo, para a implementação de programas ou projetos fundamentados na coordenação interorganizacional (ALARCON *et al.* 2006; GIANNECCHINI, 2003; e EKUNI, 2002).

Na questão seguinte, o objetivo foi analisar o interesse das organizações em integrar o grupo. Observa-se que esse é marcado principalmente pelo desafio que representa a iniciativa, e pela oportunidade de acessar novos conhecimentos. Embora prevaleça a abordagem do coletivo, do trabalho conjunto, da troca de experiências, a oportunidade de replicar o modelo e a pessoa do Tião Rocha, responsável pelo CPCD, também foram citadas. À pergunta "*Por que você e sua organização se interessaram em integrar o grupo Arassussa?*", obtivemos as seguintes respostas:

"Olha, **primeiro porque eu acho que é um grande aprendizado, né**, já o fato de tu tá reunindo e trabalhando com outros líderes que eu acho que foi uma sacada do Carlos interessante assim, essa coisa de juntar as pessoas que estão sendo financiadas pela mesma instituição, e essas pessoas, além de se reconhecerem como outros líderes que estão trabalhando em outras regiões, saberem o que cada um tá fazendo e criar uma interface entre esses trabalhos e sendo essa interface o que é hoje o Arassussa. **Um outro fator que estimula a gente a participar é que o trabalho do Tião é um trabalho íntegro, e um trabalho ímpar**, eu já trabalhei em movimentos sociais, já trabalhei com o MST num trabalho de resgate de modificação de sementes na parte de formação em Agricologia por cinco anos e meio, então eu valorizo muito a capacidade que o indivíduo tem de fazer a articulação a grupos, que o Tião fala na roda, isso aí a gente trabalhava

direto, uma coisa que o desenvolvimento sustentável, a gente discutia as propostas, então isso aí faz parte um pouco da minha trajetória, e o trabalho do Tião é um trabalho muito forte, e eu acho que, de alguma forma, estar fazendo parte disso e crescendo mais alguma coisa e recebendo mais desse processo por estar perto do processo como ele está acontecendo, eu acho que é um grande ganho como pessoa e como instituição, entende?" (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"É um desafio muito grande para a equipe do CPCD, também, né, que é a questão de você aprender a trabalhar com outras pessoas, com outros times, vamos dizer assim, aprender a integrar, né? [...] **O que a gente topou mais mesmo foi o desafio, o CPCD gosta de topar um desafio, isso que todo mundo acha que é impossível o CPCD gosta de pegar esse desafio e transformar em realidade, tocar pra frente, e o interesse, além desse, é que é um benefício muito grande, né, pra cidade de Araçuaí.** A gente tem um interesse e um prazer muito grande em trabalhar com a população de lá, o público-alvo, [...] você vê muito resultado, é muito gratificante trabalhar em Araçuaí." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"E a gente entendeu que a gente tinha uma contribuição efetiva para dar com a linguagem, com o método de educação popular que a gente vem desenvolvendo já há algum tempo, com as nossas tecnologias, que a gente tem já algumas certificadas, né, então a gente tinha, e tem, efetivamente condições de trabalhar muito com educação popular, com linguagens artísticas, com algumas coisas que poderiam vir a facilitar, como acho que já estão fazendo isso, potencializando as relações dessa plataforma do Arassussa com a população da região e também internamente, né." (Entrevistado 4)

**"Eu acho o trabalho coletivo assim, a gente produz muito mais, tem coisa que a gente não tem como brigar sozinho.** Também, o somatório, eu acho assim do conhecimento das experiências, das tecnologias, [...] Eu acho que, no momento, o mundo contemporâneo exige isso, né, de construir sistemas sustentáveis, e essa é uma oportunidade única, né? Não sei se eu teria uma oportunidade como essa em outro momento." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"Eu acho que a resposta é assim: Por que não? Por que não participar? Não é o foco de ação da Vaga-Lume, não teria nenhum motivo mais imediato para aderir a essa proposta, mas **era uma proposta muito desafiadora, muito inovadora, portanto gera muito aprendizado, né?** [...] um desses convites que se você não aceita é estranho assim, o estranho é não participar, entrar é o óbvio." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

"[...] fui parar no Amapá que era o meu trabalho de campo, fiquei morando lá quase três meses. Aí, quando eu voltei, eu fiquei pensando assim que a gente só ficava trabalhando, trabalhando, com consultoria, e qual era o sentido disso para a sociedade? Aí, pensamos que, se sabíamos fazer planejamento estratégico de banco, a gente sabia fazer outras coisas também, e aí a gente começou a apoiar o pessoal do Amapá, e aí a gente começou a ser muito procurado por ONGs, [...] e a gente achou que seria legal poder entender melhor esse lado não-empresa, conhecer o lado dessas pessoas que estão fazendo intervenção social direto no dia-a-dia, e essa foi a razão pela qual a gente entrou." (Entrevistado 7)

**"[...] A história do Arassussa dá para dizer que é parte da proposta de valor da nossa empresa, a grande inspiração que a gente tem é a lógica do Arassussa, essa metodologia de integrar muitas coisas, [...] a possibilidade de estar dialogando com um monte de gente muito boa e de áreas diversas.** Então, essa diversidade de pontos de vista que acho demais. Quando você começa a ver o quanto as organizações tendem a estar muito ensimesmadas e atuando em temas específicos, assim, só atender crianças ou só trabalhar com isso ou aquilo, e têm muita dificuldade em dialogar com outras, até por essa lógica capitalista, que tem a questão da competição mesmo, da disputa pelo financiador, e é muito legal que as pessoas comecem a ver e pensar que fazem muito melhor se pensarem juntas, estamos fazendo uma coisa diferente e estamos tentando levar essa lógica para tudo o que a gente faz." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"O interesse é levar o modelo para o Amapá." (Entrevistado 9)

**"[...] é uma escola aberta, pra você entrar com a sua tecnologia e essa sua tecnologia social ou ambiental conversar com outras tecnologias no mesmo espaço. Isso traz uma riqueza e uma diversidade de ação imensa, né?** Isso que estou falando parece o óbvio, né? Ou me parece o simples, mas é tão complexo esse simples, e irrevelado esse óbvio, que é fascinante sonhar com isso e por estar trabalhando dentro da rede [...] o projeto, ele se torna realizável, então essa idéia de não realizar qualquer coisa, realizar uma coisa que foi trabalhada, amadurecida na prática, é realmente transformadora." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

**"Primeiro, porque a gente viu que era uma coisa diferente, que a gente nunca tinha trabalhado com várias tecnologias que estavam surgindo em outros lugares, em outros**

**temas, e também era uma oportunidade de fazer um trabalho conjunto com outros líderes da rede AVINA, e em outros lugares do País, né? [...]** e a gente se interessou por trabalhar nessa parte e também tentar conseguir um pouco das tecnologias do grupo que surgiu, troca de conhecimento, e implementar na nossa região aqui para resolver algum tipo de problema que a gente tenha aqui também." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

**"Eu acho que é uma questão de evolução de processo mesmo. A gente tinha dado o primeiro passo, e esse era um passo natural.** Você sabe bem como a AVINA começou, com um leque bem aberto, com uma perspectiva de trabalhar com vários líderes, de forma bem aberta, tentando construir um capital social, de quem é quem. E era necessário um estágio um pouco mais propositivo, isso era meio óbvio, vinha do próprio grupo, e, aí, é o que você conhece, como é que a gente consegue de fato trabalhar de forma conjunta. **Será que a gente consegue em conjunto ter mais impacto?** Então, eu acho que vinha muito do grupo isso aí. E a AVINA, achando que era de fato uma oportunidade grande, e a gente entrou nessa para animar. É o que eu te disse, era uma oportunidade, uma oportunidade onde existia bastante energia, existia bastante pimenta como é normal nesses processos assim." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

**"Nós trabalha com sustentabilidade direto na prática, muita gente fala da sustentabilidade, mas não pratica, nosso trabalho é com tecnologia sustentável, renovável, agrofloresta. O grupo do Araçuaí é muito bom em questões sociais e nossa área é mais essas tecnologias e, na verdade, fez um casamento perfeito."** (Entrevistado 13 – grifo nosso)<sup>37</sup>

Quando buscamos identificar os pontos ou elementos considerados mais atrativos no programa, pelos entrevistados, encontramos alinhamento com as respostas auferidas na questão anterior, reforçando a importância dada pelas organizações ao aprendizado, ao contato com novas tecnologias e novos conhecimentos, e à experiência em trabalhar com um novo modelo de atuação social. A motivação para integrar essa iniciativa reforça a importância dada pelos integrantes do grupo ao aprendizado, ao contato com novas tecnologias e novos conhecimentos. Esses quesitos foram citados na maioria das respostas à pergunta *"Quais são os aspectos do programa que mais lhe atraem?"*. A localização do programa, o desafio da transformação social e o trabalho coletivo também foram

<sup>37</sup> Vale remarcar que o entrevistado 13 é de nacionalidade estrangeira.

mencionados como registrado a seguir:

**"Eu acho que é a idéia do conceito e das ações para se pensar e se projetar uma cidade sustentável, certo, ou seja, minimamente criar um modelo.** Isso não quer dizer que vai ser uma réplica que vai ser colada e copiada em outros lugares, mas um modelo mínimo de início, um meio, e um fim, embora o fim não tem, não vai chegar porque ele é infinito. [...] **E outra coisa que me tocou é o fato de tá no Jequitinhonha,** ou seja, o Vale do Jequitinhonha que eu tanto ouvia falar, né, e tu chegar lá e vê no período de seca uma coisa tão dura, tão machucada, tão ferida tão rachada, e aí chove, e aí 20 ml, e aquilo começa a se tornar um édem assim, de uma hora pra outra, e aí aquelas pessoas com todo um ar de bondade, de uma beleza única e uma cultura incrível, e pra mim é supergratificante conhecer esse lugar e fazer alguma coisa lá." (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"Pro CPCD, eu acho que o que é mais diferente é a questão de trabalhar com meio ambiente, porque todos os outros [temas] a gente realiza, a parte de educação, a parte de cultura. **O que é mais desafiante pra gente, o que é novo pra gente como equipe como trabalho de campo, como conhecimento é a questão da permacultura e do meio ambiente.**" (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"As várias tecnologias sociais, aplicadas e transferidas para uma cidade** no Vale do Jequitinhonha, principalmente os jovens." (Entrevistado 3 – grifo nosso)

**"Primeiramente, estava bem claro a questão da mandala, que o objetivo era um modelo de transformação social,** fosse onde fosse que nós estivéssemos atuando, então, outra coisa, nós tínhamos, nós temos um grupo diversificado, né, com várias *expertises*, né, onde o processo de construção coletiva, ele é muito diversificado também, né, e então isso atrai muito a gente. Eu efetivamente acho que a gente tem uma colaboração a dar, mas tenho que dizer que a gente vem aprendendo muito, **a gente vem aprendendo muito mesmo com a troca de experiências e saberes realizada pelo grupo.** Então, tem muita coisa que a gente tá aprendendo, principalmente coisas e conceitos de outras áreas." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

**"Essa questão da interação, da troca mesmo, né.** Diz respeito a isso tudo que eu falei, né, **trocar informação, trocar experiência, trocar tecnologia, trocar afeto, carinho, amor,** essas coisas todas aí que o Tião fala muito, né. Mas tem uma reciprocidade muito forte aí, a gente troca muito nesse sentido,



tá toda hora oferecendo ajuda, pedindo ajuda, recebendo ajuda, ajudando, e aí vai, isso aí é interessante, né." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

**"São as oportunidades de aprender com as outras tecnologias, né.** Principalmente com a questão de educação popular do CPCD, com a questão da permacultura, eu aprendi muito. Eu acredito que eu me fortaleci muito como instituição, com pessoa, inclusive porque acontecem coisas inesperadas." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"O que é muito estimulante e muito atrativo é isso que eu comentei da excelência dos conhecimentos, das experiências e das tecnologias que estão ali envolvidas, né?** O trabalho do CPCD na região de Minas, o IPA na Amazônia, caramba, quanta coisa boa, quanta coisa! Então, sabe, não é uma coisa mediana, são soluções que estão bem acima da média e que trazem soluções, existe muita solução, muita coisa boa." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

**"A diversidade de tecnologias sociais que existe no grupo [...] São instituições sérias que dão uma visibilidade grande para qualquer parceiro."** (Entrevistado 9 – grifo nosso)

**"O que motiva, acho que eu até já disse antes, é poder contar com uma roda de instituições visivelmente maduras na questão da educação e da transformação social que ocorre no Brasil. Essa questão da maturidade, pra mim, é muito significativa, porque é a partir dela que nós podemos caminhar pra frente, a questão da maturidade institucional e da própria liderança responsável pela instituição cria uma chuva de informações variadas e ricas que, quando não complementam aquilo que você já está tateando, te abre uma nova frente de reflexão.** E quando são muitas, essas frentes de reflexão acabam se complementando, acabam sendo suficientes para que você ou desista ou avance sobre uma idéia. A questão dos relatos de experiências também, né, acabam nos demonstrando, não falando assim apenas verbalmente, mas onde podemos observar *in loco*, vai nos deixando claro o que é factível e transformador. Então, isso é uma coisa que me motiva, eu sou uma pessoa que odeio caminhar sozinha, eu não sou o tipo de pessoa que gosta de ter idéias só minhas e realizar planos só meus. Eu gosto de trabalhar com coisas possíveis e realizáveis realmente e, para isso, a gente tem que estudar. Como essas questões de transformação social não estão nos livros, nem nos jornais, nem na televisão, nem no rádio, nem em lugar nenhum, a gente tem que procurar onde está. **Então, o motivo é esse, tem uma série de experiências boas, outras ruins, umas**

**completas, outras incompletas, mas que servem de parâmetros para que eu possa dar prósperos e bons passos."** (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"O que mais me atrai é a possibilidade da gente juntar o útil ao agradável, as deficiências que eu tenho na parte de educação, de cultura, de trabalho comunitário, né, eu trazer, eu poder trazer esse trabalho que vai implementar aqui e complementar aqui o que a gente faz na organização e na minha vida pessoal, né? **Porque tem muita gente experiente, nunca tinha visto assim tanta cabeça pensante junto trabalhando e, pra mim, tá sendo um aprendizado**, cada região, cada encontro que tem tá sendo um aprendizado, e eu vejo a minha auto-estima assim de fazer alguma coisa legal pelo planeta e continuar nessa batalha aí." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

**"É o processo de poder trabalhar de forma coletiva em primeiro lugar**, e o desafio de trabalhar em Araçuaí também. Araçuaí tem muitos desafios. [...] Por acreditar no processo de aprendizagem que essa iniciativa iria proporcionar, [...] **a gente aprende, aprende, aprende, aprende todo dia. Se a gente fizer uma avaliação daquilo que a gente aprendeu é contagiante. E a possibilidade de você fazer transformação social de verdade é inegável**. Quem vê, por exemplo, o Sítio Maravilha, que é uma coisa que dá para medir, o que ele era e o que ele é hoje em dia, as coisas que acontecem na comunidade, a produção de 3 t de alimento por mês, orgânico, para as atividades do CPCD, da merenda, todas as tecnologias que já se encontram no Sítio Maravilha que isso é absolutamente fundamental." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

"Pra mim, o ECOCENTRO está bem na parte de implementar cursos de Permacultura, águas e o meu pessoalmente trabalhando com educação que chama Habitat, **é nós transformar uma área**, crianças fazendo horta, crianças fazendo laguinhas, eles botam bem a mão na massa para transformar um espaço e isso ajuda a fazer transformação social também, **porque é criança, população e comunidade fazendo o futuro deles mesmos.**" (Entrevistado 13 – grifo nosso)

É importante ressaltar que a característica altruísta, comumente vinculada a lideranças e trabalhadores do terceiro setor, que se dedicam a causas sociais e buscam, com suas atividades, a melhoria do bem público, está presente nas respostas. Esse viés é identificado nos argumentos que valorizam a aquisição de resultados não financeiros como é o conhecimento, a contribuição à transformação social e a experiência acumulada. Vale destacar que nenhum dos entrevistados

citou o acesso a recursos financeiros ao responder a essa questão, e esse é um aspecto que não pode ser ignorado.

No que tange aos aspectos estruturantes do programa, os entrevistados consideram que a existência de uma organização anfitriã, com credibilidade junto à população local, atuação consolidada, com sede na cidade onde o programa está sendo implementado, é condição imprescindível para a viabilidade e o desenvolvimento de uma ação com o grau de complexidade inerente ao Araçuaí Sustentável. Nas respostas dadas à questão *"Em sua percepção quais são os aspectos estruturantes do Programa?"*, essa interpretação é evidente. A base conceitual do projeto também é destacada por pelo menos um entrevistado:

"Pensando assim no aspecto conceitual e teórico, uma coisa foi a idéia de montar uma plataforma, né, [...] a história da mandala onde você tem no caso, no centro, a Fundação AVINA, depois as organizações, e aí essa mandala tem esses ganchos, que à medida que ela vai rodando vai enganchando novos parceiros. Não só se desenhou uma roda de ações de atividades como, a essa plataforma, cabe a ela nutrir-se de novos projetos e promover a partir dela novas atividades. [...] A cada passo a gente vai criando outras coisas que a gente não tinha nem cogitado ainda, então eu acho que **isso é uma coisa interessante, a forma conceitual como foi pensado o processo.**" (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"Bom, **eu acho muito importante o papel do CPCD em Araçuaí, eu acho que isso é a base. Por exemplo, se fosse fazer em qualquer outro lugar, seria o trabalho daquela ONG naquele lugar.** Se fosse fazer no Amapá, seria o trabalho do CCADA lá, né? Em Araçuaí, eu acho que esse aspecto, da nossa consolidação e participação em Araçuaí, do trabalho que a gente realiza há mais de dez anos em Araçuaí, eu acho que isso é o aspecto assim, a estrutura mais importante. Porque se esse trabalho, por algum motivo, não estiver satisfatório, o trabalho do grupo também não vai estar, o público vai ter quem como referência? Eu acho que a parte mais estruturante é essa." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"**O que realmente estrutura esse programa é uma base sólida e presente, né, do CPCD,** na educação popular por meio da cultura, um trabalho já sedimentado na região há anos." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

"**Eu acho que a primeira questão é que ele trabalha a sustentabilidade, isso é fundamental, você colocar um**

**horizonte assim** [a sustentabilidade]. E eu quero trabalhar no programa, o somatório de ações, e lá adiante eu vou gerar sustentabilidade, eu vou perpetuar, sei lá, a existência e convivência dos seres humanos e a relação com o meio ambiente e com todos os outros seres humanos que coexistem com ele [...]. **A gente conseguiu somar, juntar uma série de propostas de uma forma bem planejada, bem estruturada.**" (Entrevistado 5 – grifo nosso).

**"Eu acho que estruturante é ser um grupo que se gosta muito, que apóia, desculpa, tolerante com os outros,** porque nesses processos é natural que você tenha, assim, algumas coisas. Que você tenha um grupo que não tenha um laço afetivo ou um laço de confiança por traz facilmente a coisa se desintegra. **Um grupo com laço de convicção de visão de mundo,** mais comum. Acho até que **tem uma cultura que é importante nesse processo, alguém fica encarregado de fazer alguma coisa, de fazer a agenda, nesse caso, o CPCD junto com o pessoal da Giral, eles têm a agenda de todos, isso faz com que o projeto aconteça.**" (Entrevistado 6 – grifo nosso)

"Um ponto fundamental é você saber: você está correndo atrás de quê? Essa foi a parte inicial. A gente tá falando de transformação social, mas como é que é isso, como é que eu meço isso, como é que eu sei se aconteceu ou se não aconteceu, acho que essa é a primeira coisa. A segunda coisa é você saber claramente como é que você integra tecnologias sociais. **A primeira delas é o que você quer, qual a transformação que você quer; a segunda delas é como a gente busca, como a gente pode fazer de uma forma mais integrada.**" (Entrevistado 7 – grifo nosso)

**"Uma delas sem dúvida é o trabalho do CPCD.** Não só a base ali humana, o que já foi desenvolvido, o que já está estabelecido, mas essa visão, que pra mim eu não sei o quanto está incorporado em todo mundo, da roda, mas **isso de estar ali junto, ouvindo, conversando, tentando trabalhar junto é um dos aspectos estruturantes** [...]. Outra coisa é a visão do olhar sistêmico, eu acho que todo o conhecimento acumulado aí pela permacultura, não estou falando de tecnologias pontuais que você coloca ali na terra, ali na prática, mas esse exercício que você começa a ter um pouco de experiência de contar com o olhar diferente da metodologia de *design*, você começa a olhar para as conexões, isso é essencial na lógica do Arassussa, conseguir fazer isso se não ia ser um monte de coisas separadas no mesmo lugar e não é essa a idéia. Uma outra coisa que eu acho, não sei se puxando um pouco a sardinha pro meu lado, mas o fato de ter na roda pessoas que entendem de gestão também contribui para estruturar os

processos, né, [...] . Para mim, eu diria que os três pilares são esses bem essenciais: essa base do CPCD, o olhar sistêmico, e ter o *know-how* de gestão incorporado na roda, são coisas importantes." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"Na minha opinião, o CPCD em si é uma instituição que consegue entrar em qualquer tipo de tecnologia, atrair e implementar qualquer tipo de tecnologia. Não desmerecendo as outras organizações, a gente vê que o CPCD tem muita estrutura e seriedade, é reconhecido nacional e internacionalmente, através do CPCD ele [o programa] consegue atrair várias outras organizações." (Entrevistado 9 – grifo nosso)

"Os aspectos estruturantes são exatamente a maturidade das tecnologias que estão sendo aplicadas." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"É a forma como ele foi criado, a parte ampla de conversas para se trabalhar o que vai fazer, o como é que se vai fazer. As próprias pessoas são muito experientes naquilo que elas colocam, né, e tão fazendo, e pra mim, o aspecto maior é a experiência de estar trabalhando, de quem tá articulando, uma experiência que vai entre os parceiros, eu acho que a articulação não é melhor porque não tá o dia-a-dia com todo mundo." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

"Eu já falei um pouco sobre isso. A base desse projeto é exatamente essa questão do trabalho conjunto, feito a partir da lógica do espaço local, o que dá estrutura a tudo isso. Tudo isso é teórico, o que dá estrutura a tudo isso é a plataforma do CPCD. Você não consegue fazer uma iniciativa como essa sem uma organização local que já trabalhe no local há mais tempo e possua estrutura física para sustentar a atuação dos outros parceiros. No Amapá, agora, que a agente vai trabalhar com o CADDA, é uma organização que serve como plataforma para a atuação mais coletiva dos outros parceiros no Amapá. Essa questão de você ter uma organização sólida com equipe, com saberes locais, com inteligência para você poder atuar é fundamental, sem isso não dá. Uma outra coisa estruturante é, a partir da experiência dessa organização local, a partir da experiência de outras organizações, de um empresário, você lidar com a diversidade, você elaborar toda a lógica conceitual do projeto antes de ir para campo. Quais são os eixos, quais são os programas, o plano de trabalho e avaliação, isso antes de trabalhar deu uma visão muito sólida e muito clara para todo mundo. Mesmo com a questão do trabalho coletivo, o fato da gente ter feito isso é o fato que garante hoje em dia um projeto bem-sucedido." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

**"O trabalho do CPCD.** Eles têm mais de 30 anos no trabalho social e eles têm essa conexão muito forte e, muitas vezes, quando você entra numa comunidade, você gasta muito tempo fazendo essas conexões e no Araçuaí pode fluir muito rápido porque tem essa base da conexão." (Entrevistado 13 – grifo nosso)

Dentre os desafios citados pelos entrevistados para a realização dos trabalhos em Araçuaí, a distância geográfica e a dificuldade de acesso ao município aparecem como as mais citadas em resposta à pergunta *"Quais são os principais desafios para o seu trabalho em Araçuaí?"*. A alta qualificação dos integrantes do grupo em suas áreas, o ego e a experiência do trabalho conjunto, fator novo para a maioria dos integrantes, também são indicados como desafios para o programa.

**"Eu acho que o desafio grande é a distância: pra mim, a distância é uma coisa complicada,** cê perde muitas horas e daí cê chega, fica meio assim ainda tentando juntar os pedaços e isso é uma coisa um pouco cansativa. E ritmo. É importante um trabalho quando você consegue criar ritmo [...] e as coisas dentro da população têm que ter ritmo e eu fico um pouco frustrado quando eu não consigo ter esse ritmo, em prazos curtos de viagens, assim, eu acho que corta o ritmo." (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"Em Araçuaí tem uma questão cultural muito grande que é do receber, né, sempre recebeu recursos do Governo Federal, de programas sociais, né, mas dinheiro que nunca chegava em Araçuaí, né, e as pessoas sempre esperando, né: não vou fazer isso porque vem tal programa, não vou mexer com isso. Uma cultura de ficar recebendo, esperando a solução cair no colo, um milagre, isso é um aspecto cultural que acaba influenciando porque **o pessoal, às vezes, é muito acomodado, espera muito, esperando que algo melhor vá acontecer sem que eles precisem se mover,** o trabalho do CPCD é justamente mudar um pouco esse cenário. **E a distância também é um desafio.**" (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"O trabalho com várias organizações com idéias, propósitos, metodologia, pedagogia e sonhos diferentes.** As questões internas políticas inerentes a cidades de pequeno porte, centralização de definições do projeto como um todo e logística." (Entrevistado 3 – grifo nosso)

"Eu acho que o principal desafio é colocar mesmo, tirar do

papel, o que a gente vem discutindo, e levar realmente a ação para a transformação daquilo que a gente se propôs a fazer." (Entrevistado 4)

"O desafio principal, **a minha primeira questão é a distância**, né. Isso é uma coisa complicada para mim. Outra assim é a dificuldade lá, né, **a dificuldade de deslocamento, falta de infra-estrutura**<sup>38</sup>, e assim por diante. E a outra dificuldade assim que eu vejo é o choque mesmo, né, que eu vivo numa região rica." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"O grande desafio é que o que a minha organização tem para contribuir não é necessariamente uma necessidade do CPCD. Fica um desafio, né, o que você pode contribuir, o que você pode ser útil, em que você pode somar, o meu desafio é esse. [...]. O primeiro desafio era assim: será que eu tenho alguma coisa para contribuir. Na hora que você percebe que você tem como fazer com que essa contribuição seja desejada e ela entre na agenda. Acho que essa é uma questão de comunicação, de mensuração." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

"Infelizmente ainda não exportamos nenhuma tecnologia para Araçuaí. Estamos aprendendo e absorvendo conhecimento. O Conselho aqui é novo, já avançamos em termos de projetos, mas os que estamos desenvolvendo aqui são aqueles que estamos trazendo das organizações parceiras. [...]. Ainda não levamos nada do que fazemos para lá, colaboramos dando idéias, dentro do nosso conhecimento." (Entrevistado 9)

"Os desafios que permeiam todos os grupos que começam a trabalhar juntos: o da convivência e o da tolerância, pois, tecnicamente, todos têm uma certa auto-suficiência, o espaço existe, a plataforma do CPCD ela permite uma atuação. O que precisa mesmo são coisas também óbvias em todo o grupo: **superar a vaidade, o que é uma coisa às vezes difícil, pois são líderes, pessoas de destaque, pessoas de projeção, e elas não estão livres da vaidade**, essa vaidade mesquinha e boba que é comum a todos os mortais. [...]. Superando esse desafio, eu não posso citar os outros como desafio. A questão da distância, a questão do clima, né, nada disso eu vejo como impeditivo. Eu vejo que a única coisa que pode impedir mesmo o sucesso de ser referência no Brasil, várias organizações trabalhando juntas pela transformação social, a única coisa que pode impedir isso é a vaidade e a mesquinha humana pela qual ninguém tá livre, pois o resto eu acho que está bem encaminhado." (Entrevistado 10 – grifo

<sup>38</sup> O entrevistado refere-se à infra-estrutura rodoviária da região. As estradas são de chão e, em caso de chuvas, várias delas ficam intransitáveis.

nosso)

**"Primeiro é o clima, né. Eu não me adaptei muito lá, pois é um clima diferente; e a distância.** Eu queria ficar mais lá para sentir mais a população e ver o que dá para fazer mais ainda, então o tempo que eu passei lá, 2 dias, 5 dias, não dá para eu ter uma visão daquilo que realmente precisa ser feito, do que que eu posso fazer mais ainda, e implementar a parte do meu trabalho que trabalha com agrofloresta e eu queria ir lá numa época chuvosa." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

"Da AVINA tem dois grandes desafios trabalhar em Araçuaí que são os desafios de Araçuaí e por tabela da AVINA também. **O primeiro é o desafio de lidar com o coletivo, e isso não é privilégio de Araçuaí, isso é você trabalhar o grupo, a complexidade do grupo, formas de pensar diferentes, egos de montão, toda a dinâmica emocional de cada indivíduo e esse é um desafio, você trabalhar a partir dessa complexidade. O segundo é um tema, realmente é um problema, a questão da logística,** e claro, você sabe, né, lá em BH já é uma questão, depois de BH para Araçuaí, da vez passada que a gente foi a gente preferiu um ônibus, isso é complicado, isso é fácil quando é uma reunião com todo mundo, mas se você pensar nas várias atividades durante o ano todo, as várias pessoas que vão, você ter que lidar com uma logística como essa. **O outro desafio é o processo de sistematização,** quando você vai fazer um processo de sistematização boa, tem todo um processo de avaliação contínuo, você acompanha os indicadores, faz parte desse processo de sistematização, é o que eu disse, sem uma plataforma como o CPCD seria praticamente impossível fazer isso." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

**"Primeiro é a língua. É diferente com tudo, quando eu vai lá, eu sou exótica, as pessoas dão muitas risadas com eu fala,** mas o CPCD tem essa base, essa conexão com o povo lá. Cada vez que eu foi lá, eu fiz lá eu não senti muitas dificuldades. É difícil fazer continuamente essa reflexão com comunidades, mas como Goiás é muito longe, essa parte do trabalho é muito difícil, eu trabalho com uma tecnologia em cima do Paulo Freire e você precisa estar continuamente próximo da comunidade para fazer a transformação social." (Entrevistado 13 – grifo nosso)

Um aspecto fundamental do Programa Araçuaí Sustentável é a mobilização e o envolvimento popular para a realização das atividades. Os desafios naturais de atividades sociais que se fundamentam nessa premissa são a capacidade de acesso (físico e diálogo) à comunidade beneficiária e, nesse sentido,



a maioria das organizações identifica a presença do CPCD, o trabalho já desenvolvido por essa organização no local, e a credibilidade atribuída às iniciativas protagonizadas por essa organização como fator elementar para a acessibilidade que vivenciaram nas comunidades. Dentre as organizações que já possuem atividades em andamento no município, a mobilização local é descrita a seguir.

**"Se eu fosse resumir em uma palavra, eu diria que é surpreendente:** a receptividade das pessoas e a capacidade de organização do CPCD junto às comunidades. Para quem já trabalhou com movimentos sociais, eu acho que eu tenho um pouco de história nisso, e posso falar [sobre a qualidade da mobilização]." (Entrevistado 1 – grifo nosso)

**"A participação local lá é muito boa.** Na verdade a nossa equipe lá do CPCD tem muita facilidade para estar mobilizando, o pessoal foi bem treinado e bem capacitado para isso, né. **O que a gente faz, na verdade, é propor alguma coisa que seja uma necessidade da comunidade,** não adianta a gente pegar, por exemplo, um curso de culinária se ninguém quer trabalhar com isso." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"A participação, receptividade, motivação e expectativa dos jovens e educadores foi bastante significativa."** (Entrevistado 3 – grifo nosso)

"Eu acho que a mobilização da população local é uma coisa que nós levamos alguns instrumentais para que isso possa ser feito mais em larga escala, nós levamos uma linguagem de vídeo, uma linguagem de rádio, um meio de comunicação mais abrangente, mais massivo em relação à população, uma base boa, como cinema interativo. Eles também já faziam uma linguagem que desenvolvem, então, assim, existem boas oportunidades de ampliar e potencializar em escala de progressão geométrica esse trabalho, né. Então agora eles passaram a ter também outros instrumentais na mão para poder multiplicar a capacidade de informar e de mobilizar a população." (Entrevistado 4)

"Eu acho que, de certa forma, não é muito difícil, né, a verdade é que a gente ainda tá na fase assim, mais de conversa mesmo, de prospecção, de identificação, de sensibilização, então a idéia é começar a partir das mães, que têm mais contato direto com as famílias, a idéia de adotar uma planta lá [...] Principais desafios para a mobilização local: eu não sei assim se seria um desafio muito grande, **o desafio principal é nosso mesmo, a gente ter tempo para se dispor a ir nas**

**comunidades, ir lá, conversar direto com o pessoal lá e colocar o olho crítico**, é muito difícil mas a base está pronta. Tem acho que uma grande dificuldade política, e aí é mais político-partidária, eleitoreiro, que é aquela dependência que o pessoal tem lá, dessas políticas de carreira." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"Olha, foi muito tranquilo, a oficina transcorreu muito bem com as educadoras que participaram, encontrei um desafio grande que eu encontro em todos os lugares. As dificuldades que a gente encontrou foram normais do processo dessa proposta mais cultural e da forma também de organizar a oficina, assim, de comunicação. A gente tem uma prática bem arraigada [organização e logística] e lá a gente foi percebendo que tinha uma outra forma de organizar as oficinas, que era mais tranquila, com menos material, com menos recursos, mas que também era muito positiva e muito adequada para o trabalho que a gente tava desenvolvendo na região. Então é um pouco de comunicação também." (Entrevistado 6)

"Olha, um aspecto bem crítico né, de um trabalho que lida que se propõe à transformação com o social, porque a transformação está aí, é nesse ponto. Se eu falar pra você que indo três a quatro vezes por ano a Araçuaí, rapidinho, eu tenha a capacidade de avaliar isso, seria uma falácia, porque não tem cabimento nenhum, não dá pra fazer isso. Não dá para fazer uma avaliação desse tipo. Lá no caso o trabalho de base é muito forte em Araçuaí porque tem que tá o tempo todo mobilizando as pessoas. O que a gente consegue acompanhar são os relatos dos educadores que produzem toda semana uma memória. [...] Na captação de cursos, um ponto que eu gostaria, que eu acho que pode evoluir ainda, é a questão da construção participativa dos projetos, né, como a gente tá operando a captação nessa lógica de projetos, eu acho que essa lógica ainda não é o ideal, porque nos obriga a enquadrar demais uma coisa que é muito ampla, muito sistêmica, são muitas coisas que interconectam. [...] E que a gente tá numa roda muito grande, e tem muita idéia diferente, eu acho que pode fazer isso, pode fazer aquilo, muitas vezes essa coisa de fazer o projeto rápido não dá a oportunidade de falar com todo mundo, de envolver todo mundo, o que a gente faz agora então, tem que ser muito rápido. Mas nós podemos evoluir ainda, as tecnologias de comunicação e informação têm muito pra trazer para gente ainda, é um desafio de alfabetização tecnologicamente pra todo mundo, é trazer um novo estágio de comunicação que a gente tá chegando." (Entrevistado 8)

**"Eu não encaro como desafio, a questão de mobilização para mim é uma questão fácil de se pensar e resolver.** Pra mim, o desafio está mais no âmbito daquilo que parece

impossível, aí sim, se torna um desafio você conquistar. Mobilizar não. **Existem milhares e milhares de estratégias de mobilização que você pode colocar em prática** e as pessoas vão dar a resposta, né. [...]. Uma vez que nós não estamos trabalhando diretamente com o poder público, porque, aí sim, se tornaria qualquer processo de mobilização um desafio, porque o poder público é muito viciado, então você esbarra nos vícios, você encontra os vícios eleitoreiros, politiqueiros, [...] mas como estamos trabalhando diretamente com a comunidade, aí então é só um abraço." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"Eu não trabalhei nessa parte de mobilização, mas eu trabalhei com eles um dia ou dois lá, passei 6 dias no Sítio e 2 dias nas comunidades e eles estão bem assim, o pessoal vai lá, querem fazer, querem participar, principalmente as mulheres. Quanto a esse negócio da mobilização, **o pessoal do CPCD fez toda a mobilização**, a gente trabalhou a palestra e o trabalho de campo e foi bem, o pessoal foi bem. E ficou uma impressão muito boa assim da população e do projeto." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

**"Os desafios são os desafios plurais, não só em Araçuaí, mas na Amazônia, em qualquer lugar. Quando você lida com situações de degradação ambiental, que você precisa reverter isso, não é fácil, passa por um processo de mudança de cultura**, de não jogar coisa no rio, você tem obviamente uma questão de pobreza que é um desafio, as pessoas precisam se alimentar, toda a questão no que se refere ao coletivo, né, e esses são os desafios, de como você lidar com isso. Agora, **esse tipo de desafio, ele é enfrentado pelo fato do CPCD ter um grupo de soldados do bem lá, que são as mães cuidadoras, as guardiãs da água, lá. O próprio trabalho do CPCD já é mobilizador, eles já trabalham com mobilização**. A gente tem bastante noção que esse processo de mobilização é um processo gradual, algumas pessoas acham que deveria ser mais rápido, deveria fazer grandes obras com a comunidade, eu sei que tem pessoas no grupo que gostariam que andasse mais rápido do que aquilo que está andando, mas talvez eles não tenham noção daquilo que está acontecendo com a mobilização." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

"Trabalhando com grupos é muito fácil, mas meu foco também é educação, um dos problemas lá é porque eu trabalho tão longe do Araçuaí também, e que quando você começa o trabalho com escolas e que você continua o trabalho com os professores, e eu estou vendo que tem um buraco grande lá, porque meu contato com os professores é difícil, os professores não têm internet, não têm comunicação, então é

mais passando recados, via CPCD, tecnologia é um desafio, mas as escolas de Araçuaí não têm esse tecnologia. Parte do nosso trabalho é transformar o ambiente, se tem um problema, tem o lago, o lago tem mosquito, se tem comunicação é mais fácil." (Entrevistado 13)

Araçuaí Sustentável é um programa que visa essencialmente ao desenvolvimento do município. Um dos objetivos desse trabalho é avaliar o impacto das ações orquestradas pelas organizações que integram o programa em prol desse fim. Na seqüência, buscou-se identificar a percepção que os integrantes do Programa Araçuaí Sustentável têm, transcorridos dois anos do início da iniciativa, sobre a contribuição que têm dado ao desenvolvimento dessa cidade. O conjunto das respostas dadas à questão *"Em que medida o Programa contribui para o desenvolvimento do município de Araçuaí?"* indica uma visão positiva quanto aos resultados do Programa, no que se refere a esse fim, e são ancoradas na visão sistêmica do projeto, que atua nas áreas cultural, ambiental, social e econômica; bem como na base conceitual da idéia. Há lucidez no grupo ao reconhecer, mesmo que nas entrelinhas, que o tempo do programa é insuficiente para garantir esse resultado mensurável em longo prazo. Essas respostas indicam que a proposta de desenvolvimento imbuída no Programa Araçuaí Sustentável aproxima-se dos conceitos defendidos por Ramos (1996) no que tange ao desenvolvimento de um projeto de existência para o território e sua população. Também se alinha com aqueles postulados por Franco (2001) e Bresser Pereira (2003), atendendo à visão sistêmica e multidimensional que fundamenta a argumentação desses autores.

**"Olha, eu acho que, se fosse fazer uma régua do tempo no município de Araçuaí antes do CPCD e depois, seria um divisor de águas. Eu acho que talvez um outro pequeno divisor de águas vai ser a própria Arassussa,** mas eu acho que o grande divisor de águas é esse projeto que o Tião vem tocando lá dentro, que tem muita gente envolvida num projeto de muita qualidade, que envolve educação que é um eixo que é transversal e que é fundamental em qualquer ação que você for fazer em qualquer lugar do mundo. E esse é um eixo forte lá, onde tem mobilização, que tem apropriação da informação, que tem empoderamento, onde as pessoas realmente trabalham juntas, pilotam o projeto né, e outra, que tem muita criança e quando tem criança você constrói o futuro. [...] Eu acho que Araçuaí já é um lugar conhecido e provavelmente muitas das pessoas que vão sair de lá vão ser grandes artistas,

grandes políticos, grandes pessoas, e isso é um exemplo [...] eu acho que o grande potencial desse país são as pessoas, e eu acho que Araçuaí mostra isso, e só para quem não quiser ver, Araçuaí mostra isso." (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"Em vários aspectos, nesse aspecto ambiental é muito importante porque começa a mudar o pensamento das pessoas, e das crianças principalmente, que vão mudando isso aí." (Entrevistado 2)

"Até o momento, a zona rural tem sido a mais favorecida, mas acredito que com o amadurecimento do projeto como um todo, a tendência é o fortalecimento e espero a ampliação das ações, descentralizando da plataforma inicial e abrindo para participação maior da cidade." (Entrevistado 3)

"Olha, eu acho que em vários sentidos né. **O programa, o grupo Arassussa tem propostas reais de sustentabilidade, desde trabalhos básicos, que envolvem a população com a sua vocação, trabalhos tradicionais como trabalhos com a terra, até trabalhos cooperativados.** Nós vamos mexer em vários aspectos da vida deles, a questão da geração de renda, a questão da educação que já vem sendo trabalhada e sedimentada há anos pelo CPCD, a questão de novas tecnologias de aplicação de produtos, de desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de tecnologias de comunicação para informação e mobilização popular, então isso tudo vem potencializar as ações já existentes, assim como criar outras novas, e isso tudo no caminho de trabalhar para a auto-sustentabilidade do local." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

"Eu acho que ele contribui **na medida em que ele coloca Araçuaí na linha de frente dessa nova forma de atuar**, então quer dizer a tendência é que pessoas e grupos olhem para Araçuaí de uma forma mais curiosa, financiadores olhem para Araçuaí também com outros olhos e olhem como um piloto talvez para o Vale do Jequitinhonha." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

"**Foram definidas metas muito claras lá. Essas metas sendo atingidas, ele vai contribuir, não tenho a menor dúvida.** (...) Como todo programa assim, na medida em que ele se integra numa agenda municipal, eu acho que a gente ainda tem esse espaço aí para cumprir, se integrar na agenda municipal. O programa é muito ambicioso no que se refere à forma e muito tímido no que se refere à abrangência." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

"Eu acho que ainda tá muito no começo pra fazer grandes avaliações de desenvolvimento da cidade, mas **eu acho que o**

**fato da questão ambiental ter se incorporado na pauta dos educadores já está provocando uma transformação na prática, no dia-a-dia, que é muito importante.** Lá eles já estão desenvolvendo uma coisa que é muito importante e essas coisas que estão entrando na pauta deles, então, eu acho que isso já é uma transformação muito significativa. Eu fui à cidade do lado, Virgem da Lapa, que inauguraram uma biblioteca. Eu fiquei impressionada de ver na parede lá o PTA, tudo, espiral de ervas, mandala, etc., uma coisa que simplesmente não existia pra eles, relacionada à questão do desenvolvimento, da qualidade de vida, já está incorporada pra eles e não é nem Araçuaí, é a cidade do lado. Essa capacidade de ecoar as transformações, as novidades, as práticas é uma coisa que já existia ali, **o fato do Araçuaí Sustentável trazer essas novas estruturas, esses novos conceitos, esses novos valores, essas novas dimensões da sustentabilidade, colocar isso o tempo todo na perspectiva de questionamento, essas novas possibilidades e colocar isso na prática já está provocando essa transformação real.** É um processo já estabelecido, que provavelmente é uma bolinha de neve que vai rolando. Tá nesse momento bolinha de neve que tá descendo o morro, mas vai crescendo rápido e surgindo muita coisa legal." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"Em que medida que ele contribui? **Em todas as que você elencar: ambientalmente, socialmente, culturalmente, todas essas formas que tem de você fazer uma comunidade crescer, o Arassussa está pronto pra contribuir.** Eu não vejo que até esse momento as ações exerçam impacto negativo, eu vejo impactos positivos e, se houver algum impacto negativo, eu acho que dentro do grupo vai ter maturidade pra pode mitigar." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

**"Ele de fato é todo construído para isso, né? A mandala explica isso muito bem, que tipo de desenvolvimento estamos falando, que tipo de desenvolvimento é esse, né?** Obviamente ele tem que garantir o futuro e o desenvolvimento da região, não só o presente. A região do Vale do Jequitinhonha é rica, não é pobre. Ela é rica em cultura, em inteligência, em criatividade. Ela é rica em coisas que as pessoas acham que ela é pobre. Na verdade, se você puder armazenar água em lagos, em solos, você vai ter uma região muito rica. É uma região onde você vê a questão holística, história, e uma região que tinha muita água, não tinha pouca água não. À medida que você consegue armazenar um pouco de água, imediatamente a região responde com abundância e riqueza. Se você está pensando a perspectiva de longo prazo, não só uma coisa imediata, é uma contribuição muito importante pra ele, e de fato se você trabalhar a questão da

transformação social, a questão da satisfação econômica, os valores culturais de lá, e a questão toda também do meio ambiente, você começa a trabalhar outra dinâmica, né, que de fato é a estratégia do Arassussa que você conhece bem, **se você olhar a nossa famosa mandala, ela trabalha a partir da perspectiva dos vários eixos, a questão da água, da alimentação, da habitação, dos valores culturais, você trabalha a questão do como você vira abundância, o fator é como é que você leva uma região de miséria para uma situação de abundância, eu acho que essa é na verdade a proposta da gente lá.**" (Entrevistado 12 – grifo nosso)

"Eu acho muito. **Só um exemplo, ontem eles saiu pra fazer o primeiro curso com um pequeno grupo de mulheres há quase dois anos atrás, e ele fez um cursinho de permacultura e ele volta três meses depois, visitou outras comunidades e viu mulheres que não fez o curso e que mudaram de idéias, de forma mais orgânicas.** Essa informação passou de boca a boca e as mulheres foram falando, e tem outros iguais [quintais]. Se você vê outra ação tão pequena como um grupo ser um espiral tão grande de trabalho em pequenas comunidades, ou de maior escala, quando você vê o Sítio, vê o *head* do CPCD, a informação espalha e vai bem longe. Fiquei superfeliz quando vi esses jardins das mulheres lá. Essa coisa das mulheres lá é um animal superpoderoso, é igual fofoca!" (Entrevistado 13 – grifo nosso)

O relacionamento com o poder público, embora não citado explicitamente pelos entrevistados quando questionados sobre os desafios do programa, constitui-se um fator de análise, *vis-à-vis* ser o projeto estruturado em alianças e parcerias entre organizações e ter o CPCD, em gestões anteriores do poder executivo local, atuado de forma efetiva, protagonizando ações e inovações no desenho e implantação de políticas públicas. Assim, a questão proposta aos entrevistados com a pergunta *"Para você, quais fatores restringem a participação do poder público no projeto?"* tinha como objetivo melhor compreender as nuances desse relacionamento. Observa-se, no conjunto das respostas, o reconhecimento à importância do ator governamental e à necessidade de encontrar caminhos que viabilizem essa interação. O uso político de iniciativas idealizadas e implementadas com o protagonismo da sociedade civil, bem como o caráter emancipatório de algumas iniciativas que implicam na reconstrução da relação eleitor-candidato, também é citado pelos entrevistados como fator que restringe ou inviabiliza, em muitos casos, essa aproximação.

**"Eu acho que lá no caso específico teve um problema político na sucessão da Cacá<sup>39</sup> e parece que quiseram politicamente se apropriar da atividade de uma ONG, e eu acho que houve realmente uma questão de comunicação, e eu acho que o projeto não pode ser um projeto partidário, né, ele tem que ser um projeto das pessoas. [...] Ali todos perdem: perde a Prefeitura, perde o CPCD, por não estar compondo com a Prefeitura, e a sociedade é o resultado da perda maior, ou seja, a perda maior é realmente da sociedade e da população, agora os detalhes desse meandro todo eu não sei."**  
(Entrevistado 1 – grifo nosso)

**"Eu acho que a primeira coisa é o interesse dele em participar mesmo. Falta de querer, a falta de um olhar mais assim como parceria, o que um pode contribuir com o outro, com os programas que já existem.** Eu acho que falta interesse, falta conhecimento, eles não querem conhecer, não querem saber o que se está conhecendo, não acham que essas coisas sejam importantes para a comunidade. No período de transição do governo, ele [atual prefeito de Araçuaí] demonstrou ter muito interesse em participar, em dar continuidade, mas quando assumiu, cancelou todas as parcerias." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"A mudança de prefeito costuma comprometer bastante os projetos,** uma vez que, encerrado o mandato, as ações têm que começar do zero, novamente, causando um desgaste considerável em todos os envolvidos no processo." (Entrevistado 3 – grifo nosso)

**"Eu acho que o poder público, via de regra, ele quer rotular muita coisa, ele quer dizer que o projeto e a proposta é dele e eu acho que esse pode ser um dos fatores assim, porque deve de assustar o poder público, ver aquelas entidades assim reunidas, assim, desenvolver uma série de coisas que ele não tem a capacidade de fazer, isso deve de assustar um pouco, né?** Eu acho que o poder público não tem condições de fazer porque, veja só, ele é um espaço que não é público, de controle social, ele é tomado por grupos que disputam o poder, esses grupos estão constantemente em disputa, esfacelando sempre, o que um constrói, o outro destrói, ou seja, não existem políticas permanentes, o poder público, o espaço público, ele não é público, ele é dominado por grupos e esses grupos agem mais por uma relação de dominação que de consenso, é o perfil dos políticos, desses grupos que têm ocupado esse espaço, eles ocupam o espaço muito mais para tirar proveito próprio do que propriamente para promover transformações, então é por isso que realmente as

---

<sup>39</sup> Maria do Carmo, prefeita de Araçuaí no período 1997–2004, eleita pelo PT.



coisas não avançam." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

**"Uma proposta dessa ela é subversiva no contexto geral lá, ali é cheio do paternalismo, toma lá dá cá,** quer dizer, eu te dou uma bolsa família, eu te dou o caminhão da água e você me dá seu voto, isso aí é tranquilo lá, daí quando entra dando uma perspectiva da sustentabilidade, desses atores aí da pessoa ser sujeito e de ter autonomia e auto-suficiente, e o voto dele tem outro peso, tem outro sentido, ele pode usar de outra forma, isso é uma afronta ao modelo que está constituído, isso é uma afronta, né. E aqui também não é diferente, é diferente a estratégia, mas o contexto não muda muito. **Esse tipo de ação que o prefeito controla tudo, a ação do CPCD bate de frente, né? Vai de forma diferente, vai tirando qualquer possibilidade de ação dentro dessa lógica paternalista, e aí começa a mudar, o pessoal começa a se organizar, o voto passa a ter outro peso,** outro valor, outro sentido, começam a pensar em escolher alguém da própria comunidade, que pense como eu, que eu possa favorecer o meu pensamento. Aí eu acho que é questão político-eleitoral e partidária mesmo, eleitoreiro. Então a politicagem é um entrave enorme." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

**"Eu acho que são relações políticas, né? São as relações acumuladas, o pessoal do CPCD é muito claro em afirmar que não partilha da mesma visão dessa gestão atual;** então, foi uma opção realmente de ruptura que foi feita pela organização-sede digamos, que é o CPCD, e que por isso o grupo inteiro, fiel a essa visão, que partilha dessa visão de mundo comum do CPCD, as organizações partilham dessa visão de mundo, e um jogo de xadrez, assim, se o pessoal que está lá acha que não dá para trabalhar com essa gestão, então o grupo também acha que não dá para trabalhar com essa gestão e o caso é fazer uma parceria entre nós, em primeiro lugar, e com a comunidade." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"É o que restringe no país inteiro. Corrupção, falta de vontade, agenda própria, falta de princípio coletivo.** É o que restringe o político brasileiro na minha opinião. E esse político brasileiro que não é um cidadão trabalhando para o todo é um oportunista, na sua maioria, trabalhando em agenda própria, e vendo como é que ele vai desviar o recurso público, é isso que eu penso. Tanto que, no meio do caminho, a gente teve aí a Câmara de Vereadores que se colocou contra o projeto." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

**"Esse diálogo especificamente é um jogo político puro e simples.** Não tem grandes filosofias em cima disso. Era uma Prefeitura, **o sucessor que assumiu tinha, tem né, tá lá ainda, morria de medo, queria se livrar das causas todas**

**da outra que era superpopular, e para se afirmar achava necessário diminuir essas ações na gestão dele.** Horrível mas é isso, ele tentou se desvincular de tudo o que ela fazia de bom ou de ruim, então é isso, separou a organização lá da Prefeitura, mas eu tenho certeza que é uma coisa que vai voltar. Mas é uma coisa que tem um eco muito grande na cidade, e eu tenho certeza que vai aproximar mais." (Entrevista 8 – grifo nosso)

**"Minha visão política em cima disso é que, como o município, ele sente e sabe do potencial que tem essas instituições, ele se sente ameaçado pelas próprias organizações,** no território, aqui a gente tem essa mesma dificuldade. O município conhece o potencial que tem a instituição, por exemplo o CPCD, e no caso do Tião, ele foi além, ele integrou o governo na gestão anterior. Além de fazer o papel dele como sociedade civil organizada, ele faz o papel de planejar o município. Tenho certeza que, quando o poder público entrar no projeto, ele se sentirá fragilizado pela capacidade de articulação do CPCD. Mas ele (município) perde uma grande oportunidade de desenvolver trabalho conjunto, em prol da sociedade, que é quem tem a ganhar. O trabalho se multiplica dentro da sociedade. Infelizmente, as pessoas pensam dessa forma. Aqui em Macapá não é diferente. Tivemos um projeto com recursos do Banco Mundial, o prefeito se negou a dar uma carta de intenção do município, se negando a colocar remédios e técnicos nas comunidades quilombolas. Ele se sentiu ameaçado politicamente. E é isso. O prefeito fica ameaçado politicamente se entrar no projeto e no programa." (Entrevistado 9 – grifo nosso)

**"Os vícios, né, o poder público está muito viciado né?** O Brasil tem uma história, não só o Brasil, acho que o mundo inteiro, e principalmente nos países em desenvolvimento, tem uma relação com o poder público muito perniciososa. Eu não acredito mais em políticas públicas que venham do poder público, eu acredito em políticas públicas que venham da sociedade civil organizada, ou mesmo desorganizada, porque eu não acho que uma organização tenha que estar juridicamente constituída. Não tem que estar registrada em cartório para que uma iniciativa dê certo. [...] Mas no serviço público há uma cadeia de erros instalada e tudo que você tenta vai se maculando por aí. Primeiro tem um déficit no poder público de inteligência, dentro do serviço público, as políticas públicas são inexpressivas diante dos desafios e como tem essa situação eleitoreira né, politiqueira, das pessoas terem que cumprir mandato, a questão do serviço público, é a questão do empreguismo mesmo, as pessoas não vão pra transformar o país, a sua cidade, vão pra garantir o seu dinheiro, seu 13º, seu salário no fim do mês e não querem

saber de nada. Eu hoje em dia, graças a Deus né, e a muito esforço, a sociedade civil já caminha para métodos de organização e de atuação que começam a independer do serviço público, né, então o que impede trabalhar junto ao serviço público é o próprio serviço público, né; essa máquina precisa ser desmontada para nascer de novo, o serviço público no Brasil precisa ser remodelado com outras bases, com outros atores." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"Que restringe... eu acho que a flexibilidade de você agir, e muita burocracia para o poder público aceitar algumas coisas assim, mais flexibilidade de você trabalhar de outra forma hoje, de recursos, quando você quer fazer um outro trabalho." (Entrevistado 11)

**"Só o poder público local não participa. O poder público Estadual e Federal são parceiros. Isso é muito importante. E é rixa de questões muito locais. É melhor fazer essa pergunta para o Tião. E uma coisa, é até uma surpresa pra todo mundo. O atual prefeito era o vice-prefeito, cuja Prefeitura era parceira. O CPCD exercia a função de secretário da educação, então esperava-se uma continuidade. É uma questão muito interiorana, coisas que acontecem em toda as regiões brasileiras."** (Entrevistado 12 – grifo nosso)

"Em verdade, eu não posso responder isso porque o meu trabalho não é parte de isso, de política pública. Quando você trabalha com escolas, você trabalha com professores, com currículo, e conecta com comunidades e é onde eu paro. Meu trabalho não entra tanto como abrange outra área. Mas o CPCD tem uma conexão forte, histórica com a Prefeitura." (Entrevistado 13)

O próximo bloco de perguntas abarca a identificação dos pontos que facilitam, restringem ou são fundamentais para a implementação de uma iniciativa com as características do Programa Araçuaí Sustentável, baseado em parcerias e na coordenação entre organizações de diferentes setores e áreas de atuação. Também analisa os benefícios identificados pelas organizações com a participação no programa.

Pontos que facilitam.

**"Bom eu acho que é o seguinte: ninguém é bom em tudo, então no momento que você junta partes e essas partes têm capacidades diferentes, você potencializa o todo e**

**potencializa as partes também**, você monta uma teia e essa teia se fortalece porque tem vários nós, né." (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"Primeiro, é a vontade de estar com ele, **todos têm que estar com a mesma vontade**, primeiro é a vontade única, de todo mundo estar trabalhando para uma coisa única. [...] Um **outro fator é ter alguém por trás disso que dê um contexto, uma infra-estrutura**, um compromisso entre as pessoas que estão aí." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"**Idéias em comum**; tem que haver pactuamento com o mesmo desejo, a mesma vontade, o mesmo sonho. Acredito que seja um dos fatores mais relevantes. **Pelo menos parte da turma tem que ter noção de organização**. E tem que ter visão mais mercadológica, saber que o que você faz naquele momento com cunho social e ambiental, mas tem que gerar sustentabilidade para o que se está pensando." (Entrevistado 3 – grifo nosso)

"Indubitavelmente, é um processo de enriquecimento, porque houve aceitação da coordenação de uma equipe centralizada, agregando as diversas *expertises*, gerência das agendas, sistematização única. Treze falando ao mesmo tempo é mais complicador que facilitador. Pegamos várias especialidades e levamos para um único local. Base territorial única e objetivos em comum – instituições diferenciadas com *expertises* diferenciadas, mas com objetivos comuns. Diversas tecnologias aplicadas à mesma população, pode-se ver tudo isso movimentando-se com o mesmo público." (Entrevistado 4)

"**Eu acho que a primeira questão é a capacidade da roda**, a roda, ela é claro pra mim, **essa capacidade de sentar e discutir essa proposta conjunta**, a roda pra mim foi uma grande oportunidade de aprender, a partir daí vem o planejamento, **o fato de ser uma proposta bem planejada dentro de um espaço de tempo** [...] Capacidade de conversar e discutir a proposta e a capacidade de planejamento, definir quem são os atores. Outra coisa **e a capacidade que o grupo tem de se articular**, tem bastante rapidez." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"Eu sei que é brega, mas eu vou falar, **é a amizade, é o laço afetivo entre todas essas organizações. Pra mim isso é básico**. Ter relações, o prazer de estar junto, o orgulho de fazer parte desse grupo, uma coisa que tem a ver com as pessoas mesmo. Então, outro fator para esse grupo dar certo eu acho que é, vou falar da minha perspectiva, pra mim é **a liderança da AVINA**, e a questão da AVINA estar ali, continuar ali, apostar nisso, pra mim, personifica na pessoa do Carlos, é

outro fator que eu acho importante. E por último, eu acho que **o desafio, sabe, é estimulante, é desafiador**, é muito difícil, sabe, é um troço difícil de fazer, muito desafiador." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"A primeira, é a vontade de querer construir alguma coisa diferente. A segunda, é que tem uma plataforma chamada CPCD** e, por trás dela, tem o Tião Rocha. Que por si só explica muita coisa, tem que ter um articulador local. A terceira coisa é **o investimento que teve inicial da AVINA** para conseguir construir essa coisa toda." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

**"Primeira coisa que me vem na mente quando você faz a pergunta é a idéia da roda.** Que é uma coisa muito simples, mas muito genial, e toda coisa genial é em geral muito simples. [...]" (Entrevistado 8 – grifo nosso)

**"A proposta de atender a várias expectativas das instituições porque nelas estão contidos os desejos das instituições conforme seus projetos individuais.** O aprendizado junto a outros parceiros: a instituição exige/precisa vários serviços e conhecimentos que outros já desenvolveram e possuem, e isso implica em economia e otimização de habilidades. **Maturidade institucional da organização, e pessoal do representante da organização, pois tolerância, capacidade de execução e conhecimento são fundamentais para o processo** (alinhamentos/ equilíbrio de maturidade entre as organizações participantes). Atualização de todos com os grandes temas sociais, ambientais, etc. Tanto conceituais como operacionais. Flexibilidade para processos de mudança e planejamento organizacional." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"Primeiro a sensibilidade dos coordenadores das outras organizações em relação a determinados projetos que você queira fazer, reconhecimento dos trabalhos que tão sendo feitos por cada um, outra coisa é a união que possibilita acontecer o projeto deles [...]. A outra coisa é poder fazer o bem, né, fazer o bem onde há a fome, a demanda de educação, etc." (Entrevistado 11)

**"São organizações que vêm do mesmo país, de uma mesma cultura, que têm o mesmo olhar sobre a problemática brasileira.** Não é como um alienígena assim na ação, são pessoas que têm um olhar bastante parecido, obviamente todos a partir de dimensões diferentes. Eu acho que isso é um valor, é o que a gente aprende e, inclusive, na natureza a gente aprende isso, diversidade é uma riqueza, você está trabalhando a perspectiva do abrangente, não é uma coisa que restringe, pelo contrário, ela soma. No que se refere

a isso, nós temos uma soma." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

Pontos que dificultam.

"O que dificulta, no meu entendimento, **é que cada uma dessas pessoas, dessas instituições que estão lá, são lideranças, ou seja, são pessoas que por algum motivo tomaram uma iniciativa em algum lugar desse país e fizeram coisas, certo? São pessoas que têm uma personalidade firme, uma voz forte, autonomia, ou seja, levaram à frente, foram pioneiros de alguma maneira [...]** Quando você junta esse monte de gente com esse perfil, volta e meia sai um arranca-rabo, ou seja, porque né, tá todo mundo meio calejado nas coisas, todo mundo tem um pouco de história, tu junta um mundo de gente que tá acostumado a falar, a organizar, tá acostumado a fazer, tá todo mundo no mesmo plano, na mesma estrutura, daí, às vezes, alguns meio que se chocam um com o outro e acho que isso é uma dificuldade. Fora, repito, **a questão da distância e a questão do tempo também, que às vezes o tempo que a gente fica junto é pouco.**" (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"O que restringe, **é a questão da distância**, assim, ela não inviabiliza, mas complica muito, Araçuaí está distante de tudo e as pessoas estão distantes entre si." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"Ter inicialmente aporte para que as pessoas possam *startar*, começar o que está na mente. Tem que haver recurso mínimo para segurar a barra e caminhar junto. Quando não tem é um complicador; não impede, mas é entrave. Em segundo lugar, a formação das pessoas, quando você idealiza algo, as pessoas que vão compactuar com você precisam ter um certo preparo. Se não, pode comprometer. Os processos, o tempo e a formação da pessoa são importantes. Depois, o estar físico. Pessoas engajadas, espaço físico mínimo. Dificulta enormemente o trabalho. Nem sempre a plataforma tem a receptividade das idéias, com a proposta de algumas organizações, centraliza a coisa, **a plataforma meio que centraliza as ações e impede a organização que é colaboradora de atuar de maneira mais eficiente e com maior eficácia.** No momento em que você começa a pontuar as necessidades que a princípio são bem centralizadas e impede agilidade. E, para finalizar, **a localização geográfica das organizações.**" (Entrevistado 3 – grifo nosso)

"**Logística**, reunir tanta gente diferente, ausência de recursos, falta de sistematização nessa logística. As organizações não conseguem ver uma perspectiva de planejamento estratégico

que vá além de suas próprias instituições. O trabalho sem os eixos e objetivos aos quais se propõem em chegar, **falta de linguagem comum. Essa base é fundamental (metodologia, tecnologia, base social de um trabalho já reconhecido com pedagogia já desenvolvida).**" (Entrevistado 4 – grifo nosso)

"Os pontos que dificultam né, **um deles é a distância**, a gente perde um tempo grande, é pouco no ritmo, **lá também a dificuldade de deslocamento**, a distância entre as comunidades, a infra-estrutura." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"O que restringe? **Comunicação, comunicação, comunicação.**" (Entrevistado 6 – grifo nosso)

"**A primeira delas é ego.** Existe um ego enorme no ser humano e no terceiro setor não é diferente. **A segunda delas que eu vejo é o orçamento. A terceira é a falta do espírito de construção coletiva** que aparece até uma indiosincrasia com o primeiro fator que potencializa. As pessoas têm que entender que construir coletivamente significa que tem horas que ganha e que tem horas que perde." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

"**São os egos.** Isso não é especificamente é de todo mundo. **É a capacidade da gente aprender um com o outro, interagir, inter qualquer coisa,** é bem mesmo essa coisa, é ego mesmo a palavra, de estar muito voltado para si e não para o outro, de estar muito, muitas vezes acontece, das pessoas estarem muito presas nas suas idéias, nas suas coisas, acontece pouco graças a Deus nessa roda, mas acontece. Acontece. A gente tem que estar num exercício de estar se abrindo pra vida todos os dias, deixar o eguinho mais quietinho, aquela coisa infantil de ter curiosidade, de ter interesse, de querer descobrir. O ego infla, você perde tudo, você perde a capacidade de aprender. **A distância dificulta um pouco também,** mas eu não sei se seria um elemento restritor, porque faz parte, se não fosse cada um de um canto a diversidade de opiniões não seria tão grande, se não fosse um lá do Rio Grande do Sul, outro lá da Amazônia, outro lá de... a diversidade não seria tão grande. Claro que dificulta de não poder encontrar mais vezes, mas se não tivesse isso não teria o essencial do programa que é a diversidade." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"**A falta de recursos para que as operações básicas de integração inicial se operacionalizem.** É importante que uma organização inicialmente banque as primeiras conversas, os primeiros processos de planejamento porque essa fase está no âmbito das idéias, não há projetos, não há resultados. Falta de objetividade e preparação do ambiente, dos temas que serão discutidos, das pessoas que estão na roda. A entidade que

recebe a outra precisa ter situação de preparação (infra-estrutura e planejamento e comunicação)." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

**"A falta de comunicação, a questão de ego, né, das pessoas, uma questão de ego de agenda também dos outros institutos, e a distância entre esses pontos luminosos que seriam os projetos, né?"** (Entrevistado 11 – grifo nosso)

**"A grande restrição é a logística; a segunda, acordos que precisam ser feitos e que às vezes são complexos e isso pode restringir,** são acordos no que se refere a pagamento dos serviços em Araçuaí, quanto é uma diária, quanto deve ser, tem gente que acha que a diária deveria ser alta, tem gente que acha que deveria ser baixa." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

Na opinião dos entrevistados, dentre os aspectos fundamentais para que uma iniciativa que envolva coordenação interorganizacional e intersetorial seja bem-sucedida destacam-se:

"Tem uma frase comigo que diz assim: não há desenvolvimento sem organização social. Não tem como fazer desenvolvimento sem organização social. Eu repito: eu achava que a primeira coisa que tinha que ter era organização, e por isso eu propus Araçuaí. Tinha pessoas na época que estavam propondo um lugar neutro que fosse um lugar onde nenhum líder da AVINA estivesse atuando. Eu fui contra isso. Eu achava que não tinha que partir do nada, tinha que partir de alguma coisa. Se a gente tivesse tentado montar o Arassussa, o projeto de uma cidade sustentável, seja ela qual for, onde não tivesse nenhum início de trabalho como tinha em Araçuaí, nós não tínhamos chegado nem perto daquilo que estamos hoje, né, e o que que eu diria para organizações que queiram fazer uma coisa dessas é **que partam de uma base organizacional, que tenha um público que queira aquilo, um público que esteja disposto a se reunir, a trocar uma idéia, a pensar a necessidade.** Por que tu pode pegar uns recursos aí da Petrobras, do Governo Federal, comprar um mega dum prédio colocar todos os recursos ali, sala, um mega *datashow*, tudo o que você precisa e fazer uma escola. Mas se você não tiver as pessoas a fim de dar essa aula e as pessoas a fim de receber essa aula, não vai adiantar nada o prédio. Tanto que lá eles tão dando aulas debaixo de um pé de manga, porque as pessoas querem. **A grande tecnologia de ponta é esse querer né, é a organização, ou seja, é organizar-se para poder desenvolver.**" (Entrevistado 1 – grifo nosso)



"Acho que eu já falei um pouco nas outras mas eu acho que é **a questão de todo mundo, de todos os parceiros terem a mesma vontade, da comunicação ser um pouco mais clara, assim efetiva [...].** E não falhar em usar os instrumentos que podem facilitar esse trabalho, que no nosso caso é o PTA, isso facilita pra todo mundo estar seguindo aquilo ali, pra todo mundo sugerir mudanças naquilo ali, [...] **tem que ter uma estrutura organizacional do projeto muito bem elaborada, né, e de acompanhamento,** cê tem que ter alguém para acompanhar, né, cada um sabe dos seus propósitos, das suas ações, do que vai fazer, mas **cê tem que ter sempre alguém ou uma instituição que esteja ali responsável por estar conectando todo mundo, articulando todo mundo,** contribuindo para fazer as coisas acontecerem." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"A roda. A roda não pode faltar. É uma metodologia espetacular.** É um dos mais difíceis que tem, pois cada organização está em um lugar diferente. Há mais transparência, sinceridade, etc. As rodas devem ser o mais freqüentes possível, mesmo que aconteçam em grupos pequenos, menores, subgrupos. Havendo interação entre esses subgrupos, ela será multiplicada para o grupo grande." (Entrevistado 3 – grifo nosso)

**"Pelo menos uma instituição âncora que crie condições objetivas para o trabalho coletivo** (financiador, operador). **Concepção de mundo filosófico bastante aberta,** a partir de uma base sedimentada, que lhes permita dizer o que aquilo é. **Carta de princípios comum a todos,** estratégias claras e objetivos bem determinados daquilo que se pretende alcançar. Quem não vem da permacultura." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

"Eu acho que é a roda. **A roda e o planejamento. E a distribuição de tarefas, diferentes atores, com suas atividades no espaço e no tempo.** A roda é fundamental, pra mim é o grande lance, a capacidade de enfrentar diferentes propostas, diferentes questões, aquele mosaico cultural, tecnológico, você consegue montar um produto interessante a partir da roda, é o primeiro passo. Senta na roda e manda vê, depois vamos definir as prioridades, definir os atores." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"Eu diria para eles, **esclareçam os papéis. [...]** Investir muito **pesado nessa questão da comunicação mesmo, da comunicação presencial, da conversa, do alinhamento, colocar questões polêmicas já de cara, antecipar problemas, como as pessoas serão remuneradas, como será divulgado, como cada organização vai aparecer nessa proposta,** quem convida, qual é o processo para entrar nessa

roda, quem define prioridades, sabe questões tinhasas, eu entraria nisso de cara. [...] Eu começaria com as, fazendo as perguntas, quais as perguntas que cada um quer fazer, quais as perguntas que essa cidade vai fazer, vamos trabalhar com a Prefeitura? Por que que vocês não trabalham juntos? Por que que... sabe? Eu já começaria pelas perguntas, eu acho que o trabalho depois fluiria com mais tranquilidade, tratando das questões mais espinhosas, todo mundo quer resposta, as pessoas gostam das respostas." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"Se não tiver grana, se não tiver vontade de fazer e se não tiver um articulador local, não anda."** (Entrevistado 7 – grifo nosso)

"Falaria pra eles: não deixe de chamar o Tião Rocha. É verdade. Não tanto personalista, não precisaria ser o Tião, mas alguém que tivesse incorporado isso assim, a coisa da roda, [...] só o fato de ficar na roda, todo mundo se olhar, as pessoas naturalmente conseguem organizar um trabalho mais construtivo. Mas o trabalho lá na base, isso é muito difícil de fazer e eu não conheço nenhuma organização que faça isso assim, pode ser que tenha outras, eu sei que o Brasil é muito grande e pode ter outras experiências que também podem ser similares. Mas eu não conheço nada igual. **O essencial, e que não pode faltar, é metodologia, ferramenta, pessoas que tenham capacidade real de mexer com as pessoas que estão lá na base.** Então, na realidade, isso assim muito, muitas outras têm trabalhos ótimos, idéias brilhantes, tecnologias super, mas aí. Sabe, deu uma entradinha desse tamanho, mas não sabem trabalhar com as pessoas." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"Primeiro conselho que eu daria é que **essa pessoa tem que ser um bom articulador político.** [...] A pessoa tem que carregar uma única só bandeira, da sua instituição, da sua comunidade. Daí, você começa a ganhar espaço, pois politicamente os governantes verão que não há partidatismo, a gente vê o que é melhor para a comunidade e não para o partido." (Entrevistado 9 – grifo nosso)

**"Interesse comum e prévio entendimento de que o trabalho conjunto será útil para todos."** (Entrevistado 10 – grifo nosso)

**"Primeiro passo já é determinar que que vão fazer, né? (...), no grupo tem que ter um fluxo de contatos, (...) tem que ser uma coisa conjunta, mesmo, todo mundo pelo mesmo objetivo."** (Entrevistado 11 – grifo nosso)

**"Tem uma regra que não tem jeito. Se você não tiver uma organização local, que já trabalha, que já tem experiência,**

**que já conhece a dinâmica do local, que tem credibilidade. Se não tiver essa organização, esquece, não dá pra fazer.** Não dá pra juntar oito organizações e começar a trabalhar do zero. Até dá certo, mas a remada vai ser mais longa, vai ser muito mais complexa. Por isso que a gente chama o Arassussa de uma plataforma de convergência de iniciativas, de tecnologias sociais, de soluções para o desenvolvimento social. Tendo uma plataforma que dê o apoio para outras organizações trabalharem não dá certo, pode dar certo mas vai demorar mais. Todo o processo de aprendizado que a gente já passou, fazer uma sistematização de todo o processo que você quer fazer lá, de todo o processo, passar por um processo que enche o saco, duro, cansativo, que é o processo de botar as idéias no papel, sem isso não tenho a menor dúvida, isso é fundamental. **Você ter o conceito do projeto muito bem definido antes de começar a trabalhar. Quais são as suas premissas, quais são as dimensões, qual é a questão central que vai querer trabalhar, qual é o contexto, qual é o contexto local onde você vai trabalhar,** as dinâmicas locais, os parceiros, como é a sociedade civil, o governo, os movimentos populares atuais no local, enfim, um pouco isso. Mas não é um modelo de rede." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

**"Eu pensa coisas que se pode aprender do Araçuaí é a diversificação,** isso foi importante no grupo original. Se você olha o grupo do Arassussa é superdiverso, quem trabalha, mão na massa, depois pessoas que trabalham com comunicação, pessoas que trabalham com arte, com lixo, com financeiras, isso é bem isso, **diversificar, porque quando você vê vida, vida não é só uma coisa, é tudo,** tem que ter áreas de tecnologia, áreas de saúde, áreas de meio ambiente, e nessa plataforma não se viu, cada área é um grupo, tem consenso. **E um bom facilitador para andar esse processo.** Facilitador ajuda isso." (Entrevistado 13 – grifo nosso)

O QUADRO 2, a seguir, organiza e sintetiza os principais fatores destacados pelos entrevistados quando identificam os fatores que facilitam, restringem e determinam uma iniciativa fundamentada em coordenação interorganizacional e intersetorial.

## QUADRO 2

Fatores que facilitam, restringem e determinam uma iniciativa baseada na coordenação interorganizacional

Coordenação interorganizacional e intersetorial		
Facilitam	Restringem	São determinantes
Potencializa as ações individuais	Construção coletiva: saber ceder	Organização social
Vontade comum e mundo filosófico comum	Acordos complexos	Objetivo comum
Capacidade instalada de diálogo	Distância	Comunicação clara
Planejamento	Comunicação	Ferramentas de gestão (no caso o PTA) e acompanhamento
Laço afetivo do grupo	Logística	A roda: capacidade de enfrentar diferentes questões, diferentes propostas, negociação, transparência
Investimento inicial	Personalidade forte dos integrantes do Arassussa	Planejamento e divisão clara de tarefas
Instituição âncora / Plataforma local	Ego	Recursos financeiros
Base cultural das organizações que vêm do mesmo país	Falta de recursos	Bom articulador local
Reconhecimento dos trabalhos	Infra-estrutura da organização anfitriã	Conceito do projeto bem definido
Sensibilidade e engajamento dos coordenadores de cada organização	Centralização das idéias na plataforma: as sugestões e demandas das organizações têm que ter o mesmo peso e o mesmo espaço	Diversidade
<i>Expertises</i> diferenciadas com objetivo comum	Visão limitada do planejamento estratégico: focado apenas na instituição de cada um e não no conjunto	Prévio entendimento de que a iniciativa será útil para todos
Base territorial única	Falta de linguagem comum: metodologia é fundamental	
Maturidade da organização e do representante da organização		

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os benefícios percebidos pelas organizações e suas lideranças, por participar no Programa Araçuaí Sustentável percebe-se que o aprendizado de novos processos, e novas tecnologias sociais, é um dos fatores mais tangíveis para os entrevistados. A visibilidade, o fortalecimento institucional, as novas perspectivas que podem advir dessa intervenção para cada participante, também, são materializados nas respostas.

**"Eu acho que as portas que vão se abrir a partir daí né? Ou seja, no momento que começar a ter os resultados maior daquilo que a gente está fazendo, e isso virar mídia, vir à tona, daí o empresariado e outros municípios, aí eu acho que no momento que isso vem à tona o que tá acontecendo lá quando a gente ver um pouco mais de resultado, eu acho que vai abrir espaço de transformação em outras regiões e isso aí não tem preço, isso tem valor, e tem uma diferença grande entre valor e preço, né? E aí, eu acho que vai ser um ganho não só nosso, vai ser um ganho de todos."** (Entrevistado 1 – grifo nosso)

**"A gente ganha muita coisa é o primeiro é conhecimento, né, a gente trabalha com coisa que a gente nunca trabalhou,** tem a questão da permacultura, do meio ambiente, da reciclagem do aproveitamento isso são coisas que o CPCD não sabia como fazer, não sabia como abordar isso e agora já sabe. A equipe agora tem outra estrutura outro conhecimento que ela não tinha e aí você vai despertando novos interesses, novos produtos, novas habilidades dentro da própria equipe. A outra vantagem é conhecer pessoas maravilhosas, conhecer pessoas comprometidas que fazem um trabalho muito bacana, consolidado e daí a possibilidade de você estar realizando algo concreto, né, no início tinha muito receio de como fazer pra alavancar um novo projeto como esse, a gente discutiu muito, planejou muito e foi fazendo também." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"Aprendizado muito grande,** eu não teria como fazer essas observações se não estivesse no grupo. A troca é espetacular, embora eu considere insipiente. É preciso chegar mais próximo, as ações precisam ser mais em curto prazo. Cada representação/organização está buscando a sua sustentabilidade e, além disso, buscando desenvolver o Araçuaí Sustentável. Quando eu proponho a ensinar algo, eu preciso ter conhecimento no mínimo médio em relação àquilo que vou ensinar. A minha sustentabilidade é fundamental, eu tendo sustentabilidade eu consigo participar. **Estar nesse grupo é enriquecedor, pois mesmo sabendo que os resultados locais serão em longo prazo, estamos trocando**

**experiências, acrescenta, ensina a conviver com o outro, reaprender a ser simples, a ser útil.**" (Entrevistado 3 – grifo nosso)

**"Conhecimento.** Não necessariamente a *expertise* de origem; várias capacitações e treinamentos dos quais participei. Apropriação das metodologias de construção de planos coletivos de trabalho." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

**"Eu acho que o aprendizado.** A gente acha que leva muita coisa mas na verdade a gente traz muito mais." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

**"Conviver com pessoas dessa grandeza e conhecer seus trabalhos é um benefício ímpar e como eu te disse a gente nem sabe onde a gente passa. [...] O outro é o aprendizado,** aprender mesmo, como que faz, que interessante, eu acho que são benefícios que entram na essência da organização." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"É um aprendizado diário, constante, né?** Trabalhar com o pessoal do CPCD é um baita aprendizado não só na questão da tecnologia, mas na gestão mesmo, que eles são ótimos, superparticipativos, envolvendo um monte de gente, o contato com todas essas organizações que estão dentro da roda também é superlegal, boa parte deles são nossos clientes, a gente adora, então a gente conhece tecnologias superlegais, esse é o nosso primeiro projeto no sertão, então, uma coisa muito importante pra gente é essa diversidade do Brasil, é uma coisa que não tem nem que internalizar direito isso, mas é parte do que a gente tá compondo como conhecimento da empresa porque é muita coisa, é muito diverso [...] Eu poderia ficar até amanhã falando de vantagens, porque só tem vantagens, só coisas boas, em termos de tecnologias de campo, de tecnologia de gestão, de conhecimento do Brasil, é só aprendizado." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

**"Tem me dado muita visibilidade nacional e internacional,** que tem facilitado muito as ações que estamos implementando aqui hoje. **Abrindo novas possibilidades.** Esse tipo de articulação é muito importante para qualquer instituição. [...] É muito importante pra gente conhecer outras iniciativas, uma grandeza que cê nem imagina." (Entrevistado 9 – grifo nosso)

**"Ampliação dos horizontes conceituais** (duas cabeças pensam melhor que uma). **A possibilidade de, através de parcerias, dar escala ao trabalho.** E, à medida que você coletiviza as propostas, significa que seu trabalho está reverberando; se há prazer envolvido, um grupo legal, divertido,

leve, tudo torna a vida mais alegre nesse trabalho que é duro enfrentar principalmente no Brasil (questão ambiental, social no Brasil é dura)." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"Então, **o conhecimento**, a tecnologia assim, pra mim pessoalmente **é uma experiência muito grande e muito enriquecedor estar lá.**" (Entrevistado 11 – grifo nosso)

**"O processo de aprendizado, o processo de mobilização na sociedade.** A AVINA trabalha em várias dimensões, na Amazônia a gente trabalha numa dimensão importante, que é a dimensão de controle e monitoramento, e isso se dá numa dimensão quase espacial, é uma coisa crucial nos processos da Amazônia e que ela é determinante. Agora, você poder trabalhar desde a dinâmica espacial até a dinâmica do grão de areia na comunidade, do prato de comida na comunidade, do copo d'água na comunidade, trabalhar todo esse leque de dimensões no espaço até o local, é um processo absolutamente vital para uma organização como a AVINA. Aqui, saber o que está acontecendo com as imagens de satélite e saber o que está acontecendo no desenvolvimento local, a dinâmica de reflorestamento, uma dinâmica que vai trazer um desenvolvimento a longo prazo para a organização, construir toda uma dinâmica de alimentos, de trabalho, para a comunidade, tudo isso, nada de dimensão onde a AVINA atua e para a AVINA é vital ter esse tipo de conhecimento. Araçuaí traduz muito essa questão da comunidade, muita dinâmica, saberes e fazeres, de como você atua na comunidade, como você faz transformação social na comunidade, é muito difícil, tem gente que foge desse trabalho da verdade de trabalhar uma questão crítica e difícil, ir para a comunidade, trabalhar com uma cultura que detona o meio ambiente, é uma coisa absolutamente necessária hoje em dia para o planeta. Trabalha muito o dia-a-dia da comunidade, transformar o espaço local, lá, que trabalha para melhorar a qualidade. **O processo de aprendizagem taí, na dimensão de como.** É como trabalhar com as pessoas, como trabalhar de forma coletiva, fazendo da forma de atuar, aprendendo uma coisa nova, aprender um processo novo, um processo de mudança constante das organizações envolvidas nesse processo, é uma coisa, é uma dinâmica também, que a AVINA atua que é algo absolutamente importante." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

**"Benefícios para nós é conectar com uma rede fantástico.** Quando nós foi convidado, eu fui muito orgulhosa porque a mesa-redonda tem muita experiência, você pode participar de um projeto como o Araçuaí, você pode fazer uma rede, no meu trabalho. Se vou para Araçuaí, encontro pessoas que fazem rádio comunitário, que fazem reciclagem, depois desse projeto eu conecto muito com eles e isso foi um benefício pessoal. Quando você trabalha em Araçuaí, tem muitas pessoas de

Minas Gerais que moram em Pirinópolis, então, para eu entrar num espaço diferente para trabalhar, especialmente quando você tenta fazer uma metodologia de transformação social. Tem diferentes coisas, cultura, você aprende, pessoas bem pé no chão, bem trabalhadas. Essa coisa de sentar na mesa-redonda é bem legal também, você vai ver, tem mais 100 anos de experiência sentando numa mesa e isso tira sua respiração." (Entrevistado 13 – grifo nosso)

Outra questão colocada ao grupo diz respeito à influência que o modelo conceitual do programa, sintetizado na mandala, teve em cada organização. A pergunta *"Como a sua organização metaboliza os elementos da mandala?"* buscou identificar se ocorreram mudanças internas nas organizações, seja na lógica conceitual, seja na operacional. Percebe-se que há uma interiorização dos conceitos na dimensão dos debates internos, em cada instituição, e uma intenção de pensar sistematicamente a incorporação do modelo às rotinas. No entanto, as organizações que atuam com permacultura são aquelas que mais se aproximam organizacionalmente do modelo.

"Eu acho que essa pergunta agora me apertou. Foi a primeira que me apertou. O que acontece eu divido basicamente em quatro, os eixos da água, energia, alimento e abrigo, o quinto eixo é a comunicação e educação, e o que a gente está buscando é articulação com o setor privado. E, para cada eixo desses, a gente tá criando uma atividade e a idéia é que esses eixos conversem entre si. **Então a gente agora apresenta o IPEP falando dos eixos. A gente já fazia uma coisa parecida, a gente já trabalhava com a história dos eixos, o que a gente fez foi melhorar isso.**" (Entrevistado 1 – grifo nosso)

"De forma natural, porém, com um exercício constante para decodificá-los de uma melhor maneira para que possam ser metabolizados não somente pelas organizações, mas também pelos atores do projeto." (Entrevistado 3)

"A mandala que tu tá falando é a do projeto, né? **Na verdade, a gente não conseguiu ainda colocar ela, a gente tá muito novo ainda**, num processo agora muito maior, ela de alguma forma vem também com a proposta do Shana<sup>40</sup> lá, do TEVEP, de se organizar, tentar definir dentro do seu contexto quais são

---

<sup>40</sup> Eduardo Shana, criador e diretor-executivo da *Homo Sapiens*, empresa de consultoria, treinamento e desenvolvimento organizacional, sediada em Rio Acima, Minas Gerais, que capacitou e contribuiu com o desenho da rotina em várias das organizações que integram o Araçuaí Sustentável.



os elementos dentro do espaço e do tempo, né, quem faz, o que faz, como faz, com quais ferramentas, isso aí tá bem legal aí, a gente não consegue fazer mais nada sozinho." (Entrevista 5 – grifo nosso)

"Ainda não, eu acho que pode vir a acontecer aqui na Vaga-Lume, eu acho que **o nosso jeito de ser, de funcionar como mandala, ainda vai acontecer**, [...] ainda não chegou, mas eu acho que vai chegar, esse jeito de ser mandala, micromandalinhas, né. Eu acho que a gente tá caminhando pra isso, já era o caminho da Vaga-Lume e a mandala resume muito isso, a idéia de conexões, ter um conjunto de conexões estruturadas, eu acho que a gente tem." (Entrevistado 6 – grifo nosso)

**"Na verdade, a gente sempre teve uma dificuldade de representar graficamente uma coisa não linear. A mandala é uma coisa não linear. E ficava muito difícil no nosso grupo tentar nos enxergar em alguma coisa.** Como esse todo que interfere no todo e é parte do todo interfere no todo e o todo na parte e, enfim, né. **Então aí surgiu a idéia da mandala, porque é uma coisa circular, que não tem fim, a parte interfere no todo e o todo é mais que a soma das partes, então, essa coisa toda.** A metabolização disso tá um pouco na coisa dos três pontos que a gente abordou lá atrás. Então, pra mim, tá bem homeopática essa metabolização." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

**"Influencia totalmente, a gente usa ela, a gente metaboliza ela diariamente, faz parte do metabolismo mesmo da organização. A gente se pergunta diariamente. Tem a coisa de trabalhar com os focos diversos, a gente fica sempre perguntando se a gente pegou todos os focos,** a gente vai dialogar qualquer novo cliente, o diálogo é sempre nesse sentido. [...] Quando a gente vai lançar um projeto novo, a gente, ao invés daquela linha reta brasileira, como é que fica assim? Como é que fica com o olhar do outro? E assim? Sempre buscar fazer novas conexões, né? Pontos luminosos em quaisquer sentidos, seja um cliente, seja um parceiro que trabalhe na mesma área, essa coisa de aprender e reaprender com o outro, é uma nova lógica que tem que pautar o trabalho né? Isso é essencial né? Todos esses conceitos eles estão de certa forma dentro da mandala e a gente busca incorporá-los e metabolizá-los todos os dias." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

"Pois é, essa mudança, a gente aqui internamente ainda não fez, minha querida. A gente vai começar agora." (Entrevistado 9)

**"Olha, essas dimensões que nós elencamos como as**

**dimensões prioritárias, né, que é o empoderamento comunitário, a satisfação econômica, o compromisso ambiental e os valores humanos e culturais, são para mim dimensões importantíssimas,** que são fundamentais, que são base para qualquer ação e essa idéia de qualquer ação ter que percorrer esses caminhos dessas quatro dimensões, acaba dando maior poder de infiltração na comunidade e melhor resultado, o enfrentamento dos problemas, pois os problemas não são localizados e não são únicos, né? Os problemas sociais que existem, eles têm vários rostos, né, então não é só o ambiental, ele tem que estar lincado com o social, com o econômico, com o relacionamento com a comunidade, com a efetividade, com tudo isso, então essa mandala para mim ela tenta construir um espaço de trabalho envolvente que envolva todos os aspectos ou pelo menos a maioria deles, que pelo menos a transformação social ela tem que ser eficiente." (Entrevistado 10 – grifo nosso)

"A gente já vinha trabalhando [...] Tem algumas coisas que a gente precisa melhorar, que falta um pouquinho de conhecimento, um pouquinho de conversa entre nós aqui. Uma das coisas que a gente não implementou, e que a gente precisa, e principalmente de Araçuaí. É essa questão de educação popular, essa metodologia aí que é uma demanda nossa, trabalhar isso na Amazônia." (Entrevistado 11)

**"Em relação à AVINA, era uma iniciativa um pouco periférica, pois a AVINA tem trabalhado mais com áreas temáticas. Mas, hoje, a atuação a partir do local, com uma ação bem feita, envolvendo os três setores, parcerias, com indicadores-meio bem definidos, a visão do local, do impacto no local, hoje é uma prioridade na AVIINA.** Você tem várias iniciativas que estão surgindo: São Paulo, Colômbia, Buenos Aires, Rio, BH, Recife, etc. O próprio Brasil coloca isso como um tema central. No que tange à representação, ela fez porque acredita, ela tem isso no seu DNA. A lógica é uma lógica AVINA Manaus, a gente tem uma visão muito baseada nessa visão sistêmica, de trabalhar a diversidade, e eu tenho várias experiências que comprovam. Pra gente, é uma questão meio óbvia que funciona, superada, isso taí, Bogotá taí pra provar que isso funciona, que pode funcionar, que não pode funcionar, tem muita coisa aí que prova que funciona. Evidente que você tem que saber como conduzir o processo, depende muito da condução, como a dinâmica é montada desde o início, mas a gente, é uma coisa que está dentro do DNA, e uma forma de trabalhar, é complexa mas não tem solução para a complexidade, no que se refere à transformação social, porque o problema é a complexidade." (Entrevistado 12 – grifo nosso)

**"Nós trabalha pra permacultura e mandala na verdade é um**

**símbolo da permacultura.** Então, fisicamente, temos cinco jardins de mandala, então mandala é uma coisa muito forte em nossa metodologia, em nosso trabalho, eu escrevi um livro e esse livro é baseado na mandala, você vê cada espaço igual e você tenta fazer um padrão e nesse padrão você tem uma qualidade, e isso é muito importante para o nosso trabalho também na área da sustentabilidade, e você vê a água tendo muita importância, mas também tem a tecnologia, tem igual importância da comunicação humana, e tem igual importância do ecossistema, existe uma espiral de igualdade, então, essa coisa da mandala é bem forte e você vai ver isso no método da mesa-redonda do Araçuaí, tem igual importância também, não tem uma mais chique, mais importante, todas têm o mesmo peso." (Entrevistado 13 – grifo nosso)

Finalmente, outro aspecto que buscou-se identificar foi se houve incorporação de práticas, metodologias, processos e rotinas adotados, em uma organização, por outra. Observa-se que a roda, tecnologia de reuniões e construção coletiva desenvolvida pelo CPCD, é uma das práticas mais reconhecidas e incorporadas por outras organizações, influenciando a dinâmica de relações tanto profissionais como pessoais. A visão sistêmica inerente ao conceito do Programa e às práticas da permacultura também é citada como prática incorporada, após a constituição do grupo, por várias organizações, como registrado a seguir.

"Agora não me ocorre assim, alguma coisa assim."  
(Entrevistado 1)

**"O que a gente tem muito concretamente nos projetos do CPCD são os reflexos da implantação da permacultura,** do cuidado com o lixo, do cuidado com o outro, do cuidado com a terra, as pessoas captaram isso muito, e estão praticando isso muito no CPCD." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"Sim. **A pedagogia da roda,** do Tião Rocha – CPCD."  
(Entrevistado 3 – grifo nosso)

"Ela abre nos campos de ação, de ampliar a sua ação com outras coisas que vêm sendo incorporadas a partir desse movimento do trabalho em grupo, isso então insere-se na rotina da nossa entidade, está no coração da nossa entidade, para que a gente possa implementar outras coisas." (Entrevistado 4)

**"A Roda é o principal,** inclusive a expressão 'vamos fazer a roda', só falta o pé de manga." (Entrevistado 5 – grifo nosso)

"Agora eu estou organizando uma biblioteca e neste ano as crianças vão pela primeira vez se encontrar, é o espaço delas, elas escolheram um tema que elas elegeram, que é o meio ambiente, elas escolheram, crianças da Ilha do Marajó, de São Paulo, e onde é o melhor lugar pra gente falar de meio ambiente nesse mundo? No Instituto de Permacultura, no IPEC. Então, de certa forma, a gente tá trazendo, a gente conseguiu *linkar* com a permacultura, onde eu consigo colar a permacultura, **eu realmente comprei a visão de mundo, entrei no movimento da permacultura, a gente vai colando no movimento da permacultura. O movimento de educação popular do Tião também tem muita aderência, sem querer eu dou exemplo, é uma grande referência pra mim o Tião, e as pedagogias, eu tô sempre falando disso, tô sempre falando, contando como é a forma que eles trabalham, acho que as meninas aqui não conhecem, mas já ouviram falar muito do Tião, é um exemplo de vida, e não tem nem como. [...]** Eu uso agora o Tião, o Tião fala que é assim assim e assim." (Entrevista 6 – grifo nosso)

**"Hoje quando a gente faz planejamento estratégico com empresas, a gente tá fazendo agora do Grupo Iguatemi, a gente faz com os *steackholders*. Antes a gente não fazia.** Se você pega as nossas metodologias, hoje o que a gente faz para o Ministério da Fazenda, para *shopping*, para banco, e partindo de que você faz parte de uma relação sistêmica, com muitas partes interessadas, e nessas partes interessadas tem ONG, tem isso. **E isso contaminou a ponto da gente mudar a nossa empresa.** Se você pega a nossa empresa há seis, sete anos, era uma empresa azul e prata, tradicional de consultoria, a gente trabalhava de maneira linear focada em resultado e pronto. Hoje a gente é uma empresa colorida, colorida no sentido literal e metafórico, a gente é uma empresa que opera em rede, são 200 consultores operando em rede de forma caótica, a gente consegue responder ao mercado de uma forma mais rápida, as coisas que aparecem, a gente trabalha tendo, a gente traz como principal forma de trabalhar essa forma esférica, hoje é outra empresa, não tem nada a ver com aquela empresa de oito anos atrás. Agora, esse processo foi dolorido, instável, perdemos muitos clientes que não necessariamente concordam com a nossa maneira de trabalhar. É como se a empresa fosse construída e desconstruída." (Entrevista 7 – grifo nosso)

"Não existe uma rotina que chegue a ser processo, mas tem algumas práticas, alguns métodos, algumas coisas sim. **Um exemplo é o olhar permacultura, é uma coisa que influencia com certeza meu intelecto, uma coisa muito, bem, estrutural mesmo, não sei nem falar, mas, assim de termos concretos, influencia o raciocínio das conexões,**

**aquela idéia de tudo ter pelo menos três funções**, tem muita coisa que a gente fica o tempo todo pensando também como os indicadores de qualidade pra todo projeto, **a gente olha e procura olhar aqueles indicadores de alegria, de harmonia, de coerência, de felicidade**. A primeira vez que eu vi algo assim, em termos de indicadores, e realmente a gente tem que procurar, né? **Outra coisa, essa nova que o Tião fala, de inventar moda, MDIs então, de quantas maneiras diferentes e inovadoras a gente pode fazer isso, então é outra prática também que aos poucos vai se incorporando não à rotina**, mas quando a gente vai pensar um novo projeto, a própria concepção da mandala que é uma concepção coletiva, né? Sem dúvida a gente é supercontaminado por conhecimentos, por idéias, por essa coisa toda." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

**"Institucionalmente eu ainda não tenho o que dizer, está em processo. Mas, pessoalmente, para mim houve uma transformação, né?** O que aconteceu comigo é que eu vejo que acontece com algumas lideranças, é que, quando ela alcança o sucesso com uma metodologia, com uma forma de trabalhar, a tendência é ela pensar que ela realmente é uma fera nisso, que ela faz, que ela faz bem e daí é fácil ela dar um passo e pensar que ela é melhor que os outros, que ela é superior, mais eficiente. E quando eu cheguei a esse grupo Arassussa, quando eu cheguei à AVINA, eu estava vivendo esse momento. Já fazia 20 anos que eu estava aplicando essa metodologia, que eu fui gradativamente estruturando, montando, então eu tinha plena certeza de que ela era suficiente, de que ela era boa, de que era melhor que as outras e eu estava caminhando pra achar que é uma das melhores metodologias a partir do uso do bambu, e que as outras como educação, empreendedorismo, psicologia, cultura, e tudo eu ia envolvendo em torno da questão do bambu. A partir do momento que eu comecei a conhecer outras lideranças, outras propostas e conversar francamente, e ver mais de perto, e ter a liberdade de entrar em outras organizações, e ver outros líderes se comportando como eu estava me comportando, né, o meu cavalo cai, quer dizer, eu caí do cavalo, né? E quando a gente acha que a gente tá sabendo muito, tá sabendo tudo, a gente precisa descer do cavalo, se refazer e se reestruturar. [...] Então é **a partir do momento que eu fui conviver com o Arassussa, eu me tornei uma pessoa mais humilde, à medida que você vai se expondo, você vai percebendo que existem outros fatores de influência no processo e que cabe a você se renovar, se reciclar, buscar outras formas, e daí você vai ver que seu trabalho não é suficiente, que precisa da coletividade, de ter o apoio de outras pessoas, de outras tecnologias, perceber cada vez mais que é em conjunto, que é na forma coletiva que as coisas vão se dar para uma transformação social. Então, para mim, eu**

**pessoalmente eu tive uma transformação." (Entrevistado 10 – grifo nosso)**

**"A gente faz a roda, né?** Conversa com o time do IPA, a gente nunca tinha tido uma metodologia dessa de sentar para conversar com todo mundo, né, não tinha espaço para conversa, e agora a gente tem esse espaço onde senta todo mundo, todo mundo bota as suas idéias, né, então é uma tecnologia que a gente conseguiu com o grupo, né." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

"Com certeza. Por isso que eu te digo que a AVINA é uma grande universidade de fato, a gente aprende todo dia. A lógica do Tião, por exemplo, de **fazer de tudo um processo pedagógico, ou como estar num processo pedagógico no dia-a-dia, é uma coisa que eu incorporo, tenho incorporado em tudo o que a gente faz:** saber que até um abraço pode virar uma pedagogia, que um jogo de futebol pode virar uma pedagogia. [...]" (Entrevistado 12 – grifo nosso)

"Estamos tentando incorporar o trabalho do CPCD, nós faz a roda, mas adora essa coisa dos jogo, eles brinca bastante e isso é importante. Estamos tentando aprender mais isso em inglês, fala *lifes of being*, leveza do ser, a vida não é tão dura, pode dar risada, é isso que a gente aprendeu com o CPCD, foi importante: faz o trabalho, pára um pouco, faz uma música." (Entrevistado 13 – grifo nosso)

Alguns dos entrevistados complementaram seus comentários e ressaltaram inquietudes sobre o programa. Destacaram a preocupação com a demanda por projetos que se traduzam em escala, pela necessidade de utilizar e potencializar o uso das tecnologias de comunicação e informação, e a importância de envolvimento com a academia, levando a esse ambiente a visão sistêmica e articulada de vários saberes.

**"A questão toda que está por trás é se é possível aplicar isso em escala. E hoje eu te falo com grande certeza: não, não dá.** A gente não pode imaginar, primeiro, a gente não pode aceitar essa pergunta. [...] Você faz essa pergunta pro Wall Mart que tem que trabalhar com varejo. Quem tem que se preocupar com escala é o governo, ele que tem que se preocupar com política pública. O que a gente tem de fazer é muito simples. Vamos pensar que desse grupo aqui que não está trabalhando em escala, que está trabalhando em Araçuaí, sai um presidente da república e que mude radicalmente a cara do País para os próximos 50 anos. E pega depois o Instituto Ayrton Senna que está trabalhando em escala, escala, escala,

e não sai um presidente. Ai eu pergunto: quem foi que contribuiu mais para a transformação? Então, eu acho que é uma idiotice falar de escala. Quem pergunta em escala é ainda aquela visão tacanha do mundo corporativo, de que, para as coisas mudarem, tem que ter tamanho e não tem que ter qualidade. A escala tem muitas maneiras de ser atingida que não necessariamente pela quantidade de beneficiários. Pode ter muito mais impacto uma tecnologia de reciclagem que toda a cadeia de recicladores. Então é muito perigoso ficar preso nessa forma única de qualificar uma tecnologia única, uma certa tecnologia, um certo propósito, não é para tudo. Esse modelo é um modelo Tião Rochiano. Não dá para pensar uma coisa sem alguém como ele por trás." (Entrevistado 7 – grifo nosso)

"Eu destacaria assim, só para deixar claro, uma coisa que pra mim é muito importante que **é a questão de usar novas formas de tecnologia de comunicação e informação para esse tipo de trabalho**. Que é uma questão que a lógica do Arassussa é essa, ser uma roda muito diversa, de estar todo mundo muito longe e esse não pode ser o problema, assim, faz parte da riqueza da coisa e eu acho que a tecnologia hoje oferece soluções muito legais e a gente não usa quase nada. Então tem coisa meio do século passado, tem muitas coisas bem legais que a gente podia utilizar para animar mais e reduzir as distâncias da rede do Arassussa. Eu destacaria essa coisa aí das TICS na coordenação interorganizacional." (Entrevistado 8 – grifo nosso)

**"Eu nunca tinha visto tantas pessoas trabalhando juntas para alavancar um projeto do tamanho do Arassussa, né. Então, eu acho que isso é assim um modelo que outras organizações podem estar fazendo, e também como eu te falei, eu não vejo nenhum empecilho do poder público estar participando nessas atividades.** Na verdade, eu acho que ele tem que se sensibilizar e tá assimilando também esse conhecimento, ele tem que fazer parte disso, se ele não fizer parte disso, eu acho que vai ficar faltando alguma coisa no processo. Eu acho que tem outra coisa também que são as disciplinas que são dadas na academia e que não têm uma mandala, a descrença das academias na mandala, (...) não tem uma ligação entre as disciplinas, não tem articulação entre biologia, engenharia civil e outras disciplinas aí... e isso faz com que impacte muito no meio ambiente, eu acho que essas coisas têm que ser conectadas. E o grupo, eu acho que uma vantagem é você pegar experiência para implementar melhor os seus projetos." (Entrevistado 11 – grifo nosso)

"Talvez uma outra coisa, um outro conselho que eu vai fazer para os outros grupos precisa procurar uma tecnologia também

em que pessoas da comunidade pode comunicar mais com grupos da organização, que é uma coisa que falta bastante, como conecta com as mulheres da comunidade, como conecta com os professores, porque a experiência fica mais rica se você pode refletir no curso que você fez, se vou a Araçuaí fazer um curso de 5 dias, é uma interação muito boa, mas eu vou embora, e não sei o que aconteceu 3 semanas depois, essa parte de futuro nós vai precisar conseguir pra colocar na comunidade onde vai trabalhar. Ter mais acesso com o grupo do Araçuaí ou qualquer grupo que queira comunicar. Se não, eles ficam muito dependentes do CPCD passando informação pra mim, fica mais dinâmico se a comunicação é mais direta com a comunidade, mas isso precisa dinheiro, porque custa, tecnologia custa. Mas no futuro não se sabe se vai ser inventada uma tecnologia." (Entrevistado 13)

## **5.2 Grupo 2 - Cidadãos de Araçuaí beneficiários e participantes do Programa**

Nesse grupo, foram entrevistados beneficiários e agentes comunitários (designados mães cuidadoras ou guardiões) que atuam junto ao Programa. Buscou-se identificar o grau de conhecimento que tinham do Programa Araçuaí Sustentável, os aspectos da iniciativa que despertaram o interesse dessas pessoas em aderir à proposta, os pontos que facilitam ou dificultam a execução das atividades que lhes são computadas no projeto, e a percepção que têm sobre o impacto do programa para o desenvolvimento do município. Foram realizadas entrevistas na região urbana de Araçuaí e nas comunidades rurais de Olinto Ramalho e Graça. A média de tempo de participação desses agentes comunitários no projeto é de 1 ano e 4 meses. Por restrição da tecnologia disponível na data, as entrevistas não puderam ser gravadas e as informações disponibilizadas foram anotadas pelo entrevistador. Por essa razão, percebeu-se na digitação dos dados que, ao registrar as informações, houve uma correção automática e inconsciente de vários dos erros lingüísticos, característicos dos segmentos da população que não têm acesso à educação formal. Essa correção, no entanto, não compromete a fidedignidade das informações.

Quando perguntados se conhecem e sobre quais projetos conhecem no Programa Araçuaí Sustentável, observa-se que a grande maioria dos entrevistados não relaciona os projetos nos quais participa ao Programa em questão. Vinculam as iniciativas ao CPCD, organização com a qual possuem uma relação histórica mais



estruturada, ou às pessoas das outras instituições com as quais tiveram contato direto. Apenas um entrevistado mostrou conhecimento conceitual apurado do Programa. Houve um caso no qual o entrevistado, apesar de atuante nas atividades, declarou não conhecer o Programa. O QUADRO 3 sintetiza os projetos citados pelos entrevistados em resposta a essa provocação:

**QUADRO 3**  
Projetos conhecidos pelos entrevistados do Grupo 2

Entrevistado	Projetos citados
1	Ser Criança, Cidade Educativa <sup>41</sup> , Vaga-Lume e Permacultura
2	Cidade Criança, Ser Criança, Vaga-Lume e Caminho das Águas
3	Cidade Criança, Ser Criança e Caminho das Águas
4	Nenhum
5	Cidade Criança, Ser Criança, Caminho das Águas, Equipe Médica do Rio de Janeiro <sup>42</sup> , Vaga-Lume, Enfermeiras e Oficinas.
6	Associar <sup>43</sup> , Prefeitura, Arassussa, Mandala, Caminho das Águas, Banheiro Seco, Espirais, Cuidado com o Meio Ambiente
7	Das crianças
8	Caminho das Águas
9	Caminho das Águas
10	Caminho das Águas
11	Caminho das Águas
12	Conheço. É um projeto de desenvolvimento social que visa a mais coisas sobre permacultura

Fonte: elaborado pelo autor.

A predominância do Projeto Caminho das Águas, como referência para os entrevistados, é explicada por ser essa a iniciativa mais recente implementada no município, com identidade própria (logomarca) e material de divulgação que permite a retenção da marca pela população (camisetas e bonés). Como explicado

<sup>41</sup> Ser Criança, Cidade Educativa e Cidade Criança são projetos implementados pelo CPCD em Araçuaí e anteriores ao Programa Araçuaí Sustentável. Foram incorporados à dimensão de valores culturais e humanos do programa, quando esse foi criado.

<sup>42</sup> O CPCD fechou uma parceria com a Escola de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com a qual desenvolve um projeto de saúde em Araçuaí.

<sup>43</sup> Organização não-governamental que também atua em Araçuaí, desenvolvendo projetos de cunho social.

anteriormente, esse projeto reúne várias das iniciativas que integram o Araçuaí Sustentável, com foco na questão ambiental, e é patrocinado pela Petrobras. Das 13 organizações que participam do Arassussa, 10 estão diretamente envolvidas nesse projeto.

A pergunta seguinte buscou compreender como as entrevistadas se envolveram (como beneficiárias ou como agentes locais) com o programa e as iniciativas a ele vinculadas. Observa-se unanimidade nas respostas, no relato da sequência de envolvimento das agentes com o projeto. As etapas são: i) reunião de apresentação ou convite; ii) capacitação; e iii) seleção.

A motivação para participar do projeto, segundo as entrevistadas, está no reconhecimento de que é importante cuidar da natureza, na oportunidade de conhecer coisas novas, no apoio ao próximo, no convívio com os vizinhos, no "fazer o bem". O incentivo financeiro, materializado na bolsa mensal paga a esses agentes comunitários (mães cuidadoras ou guardiões), foi citado por apenas uma entrevistada.

**"Fui chamada para fazer a mediação e fui selecionada. Fiquei sabendo do projeto, me interessei porque desde antes interessava em ajudar as pessoas. E esse projeto é meio voluntário, a gente tem uma bolsa, mas as pessoas precisam muito da gente, a gente acha que vale a pena, eu faço o que eu gosto, chego à casa de uma pessoa que está triste, a gente brinca, ela fica bem, melhora a auto-estima. A gente aprende muito também, as pessoas são um espelho pra gente."** (Entrevistada 1 – grifo nosso)

**"Através de uma capacitação que teve no bairro. Avisaram no bairro. Me interessei por conselho de uma amiga, minha vizinha me orientou. No segundo dia eu fiquei desanimada porque eu sou analfabeta, achei que aquilo não era pra mim, mas fui selecionada. Chorei muito, foi um dos dias mais felizes da minha vida."** (Entrevistada 2 – grifo nosso)

**"Interessei porque eu gosto de criança, adoro criança."** (Entrevistada 3 – grifo nosso)

**"Numa reunião que teve na escola, a gente foi convidado pra reunião. Eu conhecia o Ser Criança, o Sementinha, achava muito bonito o trabalho, sempre quis participar."** (Entrevistada - grifo nosso)

**"Conheci porque na época da capacitação era perto da**

**minha casa e veio falá que era um projeto pra trabalhar com criança e interessei."** (Entrevistada 5 – grifo nosso)

**"Através de reuniões com os técnicos** que veio de Goiás; o João Rockett, o Tião, o Orion (técnico em Permacultura). **Me interessei primeiro porque aqui na região precisa muito de um projeto assim, é muito seco e a gente precisaria cuidar da mãe terra,** da nossa natureza, cuidando da gente próprio." (Entrevistada 6 – grupo nosso)

**"Dei meu nome pra participar do curso, fiz e passei.** É eu gostei, eu gosto, a gente passa as coisa uma pras outras." (Entrevistada 7 – grifo nosso)

"Teve uma reunião com o Tião Rocha (34 pessoas e 10 selecionados), fui freqüentando todas as reuniões, teve a capacitação de uma semana, eu **fiquei sabendo pela D. Vanda que ia ter o projeto na comunidade e fiquei interessada porque era sobre a natureza e não tinha isso aqui na comunidade.**" (Entrevistada 8 – grifo nosso)

"Trabalho na associação de Cruzinha e tudo que fala lá a gente fica sabendo e aí eu queria saber se ia fazer, **é coisa nova pra aprender,** mais coisa." (Entrevistada 9 – grifo nosso)

**"Foi Marília que fez a reunião e explicô.** Teve a capacitação e nós capacitamo numa semana, eu fui eleita na segunda semana." (Entrevistada 10 – grifo nosso)

"As meninas da Cidade Criança me convidou pra fazer a capacitação e foi aí que eu conheci o projeto. Teve outras capacitação aqui, inclusive a tinta de terra, de bonecos e aí eu achei legal, né, interessei, fiz a capacitação e me escolheram." (Entrevistada 11 – grifo nosso)

"Entrei no projeto na segunda leva quando chamaram mais gente. **Eu achei interessante, tem tudo a ver com meio ambiente, para comunidade desenvolver.**" (Entrevistada 12 – grifo nosso)

A pergunta *"Como você contribui com o programa?"* buscou identificar a percepção que os entrevistados têm sobre a natureza da atividade que desenvolvem no projeto:

**"Dando o melhor de mim,** cumprindo com umas regras, fazendo tudo para eu ficar satisfeita e as pessoas que confiam em mim também." (Entrevistada 1 – grifo nosso)

**"Orientação pras família, remédio caseiro que a gente produz."** (Entrevistado 2 – grifo nosso)

"Educando as crianças, indo no grupo de produção, junta várias pessoas da comunidade para fazer coisas como sabão. **O que a gente sabe ensina eles, o que eles sabe ensina a gente, esses grupo é uma vez por mês.**" (Entrevistado 3 – grifo nosso)

**"Cuidando melhor das crianças, ajudando e ensinando alguma coisa pras mães,** as coisas que eu aprendo nas oficinas, a gente vai passando pras mães." (Entrevistada 4 – grifo nosso)

**"Faço atendimento a crianças da comunidade** Piabaúba que é mais afastada. Visito nas casas uma vez por semana com atividade para desenvolver o aprendizado das crianças." (Entrevistada 5 – grifo nosso)

**"A primeira coisa que eu sinto é passar pras outras famílias o que a gente aprende,** ajudar os outros, cada dia a gente tem uma coisa inovadora, ajuda a mudar aqui." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

"Mandala<sup>44</sup>, bananeira, buraco de lixo, espiral de ervas, as família passava um bocado de lixo e agora o lixo vai acabando graças a Deus." (Entrevistada 7)

"Eu divulgo nas reuniões a Associação, converso com as pessoas mais próximas, até outro lugar que eu saia, eu saia, eu falo do projeto. Na associação eu sou grupo de apoio que ajuda nas cartinhas, a gente fez um treinamento e eu ajudo lá mensalmente." (Entrevistada 8)

**"Cuidar do meio ambiente, como levar e tratar as pessoas, aprendi a ensinar isso pras pessoas,** eu ensino como é que faz e tem muita gente que chega lá e fala que coisa mais bonita que ocês tem aqui, e eu fala que se eles quisé eu vou à casa deles." (Entrevistada 9 – grifo nosso)

**"A gente recicla os brinquedo, pega os dado da saúde dela, pega o peso dela, incentiva os pais a fazer os brinquedo pra tê menos lixo,** tem um dia de produção que a gente faz farinha, faz sabão, tem o dia de beleza com a gestante, tem o famoso dia do guisado, a roda de viola. Através

---

<sup>44</sup> É importante ressaltar que a mandala à qual as entrevistadas desse bloco, mães cuidadoras e guardiãs, se referem diferencia-se daquela exposta anteriormente, ou seja, o modelo conceitual do Programa Araçuaí Sustentável. A mandala aqui refere-se a uma tecnologia da permacultura que organiza e orienta o *design* de hortas de maneira alternativa aos canteiros tradicionais, facilitando a manutenção e a retenção da água na terra.

desse projeto a gente conhece gente muito diferente, conhecemos gente dos Estados Unidos, da Paraíba assim. É muito legal. Tem o dia do guisado que é assim, tem a maioria das crianças que não gosta de verdura e aí a gente faz o guisado de verdura, eles ajudam a descascar as verdura, quebrar os gravetos, etc." (Entrevistada 10 – grifo nosso)

**"Com as minhas idéia, meu trabalho, força de vontade, a união, né, com os colega."** (Entrevistada 11 – grifo nosso)

**"A gente contribui, nós incentiva a mobilizá a comunidade, falá das práticas nas coisas que a gente vai."** (Entrevistada 12 – grifo nosso)

Na percepção das entrevistadas, de uma maneira geral, há interesse da população em participar das atividades e conhecer as tecnologias e novas maneiras de lidar com a terra e a água que o programa está levando para Araçuaí. Percebe-se, nos relatos, que há diferença na receptividade e apropriação das técnicas entre a população, alguns moradores adotando postura proativa e outros em atitude passiva, desejando conhecer as técnicas, mas facultando às agentes do programa a responsabilidade pela implementação das mesmas em suas residências. Esse depoimento específico corrobora com o que foi colocado por um dos entrevistados do Grupo 1, que identificou a cultura local de esperar que as coisas cheguem prontas como um dos desafios para implementação do Programa, a cultura local de esperar que as coisas cheguem prontas.

**"Tem muitas que levam a sério.** Assim, a maioria interessa porque nas famílias nas quais eu trabalha elas recebe bem." (Entrevistada 1 – grifo nosso)

**"Eu sinto que interessa porque as famílias que eu visito pede pra eu ir.** Tem uma grávida que o marido ta no corte de cana e que ela pede pra eu ir todo dia, tem umas que fica esperando na porta." (Entrevistada 2 – grifo nosso)

"Trabalho com o Sementinha, as mães mostra interesse, leva a criança, fala do desenvolvimento da criança, pergunta como foi o dia." (Entrevistada 3)

**"Sim. Quando a gente faz as atividades na comunidade a gente vê que elas vão, que elas participam,** folia do livro, roda de leitura, produção, o pessoal vai mesmo." (entrevistada 4 – grifo nosso)

**"São receptivos, a maioria das pessoa tá disposta e ajuda**

**bastante** o projeto acontecer." (Entrevistada 5 – grifo nosso)

**"A expectativa da comunidade é muito grande, as pessoas que a gente vá, tem uma pessoa ali em cima que fala que o projeto não podia ir embora sem passá na casa delas.** Eles percebem que é uma coisa boa, pelo que eu vi, eles sentiram que é uma coisa que dá resultado, a comunidade é muito unida e quando eles vê uma coisa boa, todo mundo que. O lixo agora, a gente não vê mais nos quintais daqui." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

"Tem porque na hora que a gente chama assim prá fazer uma união eles vem e fica gostando do que a gente faz." (Entrevistada 7)

**"A aceitação não é na forma igual.** Tem gente que acredita e quer participar logo e outras que não. A nossa comunidade tá precisando muito do projeto." (Entrevistada 8 – grifo nosso)

**"O pessoal fica interessado."** (Entrevistada 9 – grifo nosso)

"Gosta, gosto muito. Tem a Folia do livro, né?" (Entrevistada 10)

**"Algumas ainda resiste mas a maioria já abraçou mesmo o projeto.** Resiste por não conhecê, não participá da reunião, não ficá por dentro do que está acontecendo." (Entrevistada 11 – grifo nosso)

**"Pra falar a verdade eles acham que a gente que tá ganhando é que a gente é que tinha que fazer o trabalho (a bolsa).** Já tem gente que tá gostando e valorizando o trabalho, pede pra fazer nas casas delas, acha bonito, chama a atenção." (Entrevistada 12)

Quando perguntadas sobre os pontos que facilitam o trabalho desenvolvido por elas na comunidade, as respostas apontam principalmente para a auto-estima, a satisfação em ser útil e fazer algo diferente, e à melhoria no relacionamento entre essas agentes e os demais moradores da comunidade.

**"Acolhimento das famílias, retorno das crianças que gostam do que estamos fazendo com elas,** o que eu to cada dia ganhando com isso, a aprendizagem de cada reunião, cada oficina, aqui, o que eu leio." (Entrevistada 1 – grifo nosso)

**"Sair de bem comigo mesma;** nas casas que eu vou visitar ser bem recebida; conseguir fazer uma atividade que agora

dou à família." (Entrevistada 2 – grifo nosso)

**"Ajuda da comunidade**, companheiras de trabalho, que tira dúvida quando uma tem duvida, pergunta pra outra; as crianças irem pro o projeto e não precisar ir nas casa buscar." (Entrevistada 3 – grifo nosso)

**"A paciência que tem quer ter; tem que gostar do que está fazendo**; o carinho que tem que ter." (Entrevistada 4 – grifo nosso)

**"A participação da comunidade**; a equipe e a organização da equipe, o que aprende e posso passar que é passado dentro da roda; participação das crianças." (Entrevistada 5 – grifo nosso)

**"Concentração; habilidade pra tá falando, conquistar as pessoas; coragem** porque às vezes a gente tem coisa boa pra passar pros outros mas tem medo." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

**"A horta comunitária é muito bom** , que aí não precisa ir ao supermercado; o dinheiro que ia pra verdura vai pra outra coisa, compra um feijão, um arroz." (Entrevistada 7 – grifo nosso)

**"Quando vai fazer plantação, refloresta, fazer mudas que é uma coisa que as pessoas já faziam**; fazer as mandalas também é muito interessante, facilita muito, muito a forma dela prá limpar, a gente fazia canteiro, o formato é melhor." (Entrevistada 8 – grifo nosso)

**"Disponibilidade pra ir nas outras comunidades**, ser disponível pras coisas que precisa do projeto; união com as colega, a coordenadora e a comunidade; dedicação." (Entrevistada 9 – grifo nosso)

"As práticas, as mandalas, espiral, ter a prática pra fazer é importante; **a colaboração do grupo, o grupo contribui bastante prá coisa acontece**." (Entrevistada 12 – grifo nosso)

Dentre os aspectos que dificultam o trabalho, as respostas indicam a falta de infra-estrutura da região, traduzida em falta de locomoção pública e os longos trajetos que devem ser feitos a pé, a dificuldade na primeira abordagem das famílias, e a preguiça foram citadas. Alguns entrevistados não identificaram, ou não se lembraram, de fatores que pudessem ilustrar esse item.

**"A gente faz o trabalho andando, às vezes a gente cansa muito, sol muito quente; escutar casos de violência na comunidade que faz a gente ficá pra baixo;** algumas mães que desanimam a gente porque não usam a informação, não fazem as orientações, as mães deixa as criança sozinha." (Entrevistada 1 – grifo nosso)

**"Dificuldade a gente teve no início, chegar a primeira vez na família** e agora, Graças a Deus, a gente tá conhecido também né. Pras mãe tá seguindo o que a gente orienta, nem sempre elas fazem. Outro dia eu cheguei numa gestante ela tá passando mal e ela não tá tomando os remédio<sup>45</sup> que eu falei." (Entrevistada 2 – grifo nosso)

**"A merenda que não tem pras crianças,** muitas criança não vão porque não tem merenda; interesse de algumas mães que não tão mandando as criança." (Entrevistado 3 – grifo nosso)

"Não lembra." (Entrevistada 4)

"Distância da comunidade." (Entrevistada 5)

**"Preguiça tanto do meu lado como das pessoas.** Às vezes a gente fala: Ah! Eu tinha que fazê isso hoje, mas tô com uma preguiça... aí deixa pra depois; falta de união, sempre tem alguém, por mais que a comunidade é unida, tem algum dificultoso que precisa unir mais; falta **de informação, talvez a gente passa a informação de um jeito e aí a pessoa que vai falá passa diferente.** A batata nunca chega do jeito que você passa ou chega muito fria ou muito quente. E isso pode acontecê de virá conversa, intriga, a gente fala uma coisa e a família fala outra." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

"Não soube responder." (Entrevistada 7)

**"O projeto é novo, tá tendo pouca divulgação ainda,** se tivesse uma maquete pras pessoa vê facilitava muito." (Entrevistada 8 – grifo nosso)

"Quando a gente adocece e tá passando mal." (Entrevistada 11)

"Não encontro. A gente tá bem interagido no trabalho, a única dificuldade que a gente encontra é a falta de participação da comunidade nos mutirões." (Entrevistada 12)

A percepção do impacto do projeto para o desenvolvimento local é reconhecida pelos entrevistados e relacionada a mudanças em dimensões variadas

<sup>45</sup> Os remédios indicados pelas agentes comunitárias são chás caseiros ou uso de ervas medicinais, fundamentados na tradição local e no conhecimento tradicional da região.



tanto no âmbito pessoal como no âmbito coletivo. Em função do baixo nível de educação formal das integrantes, o conceito de desenvolvimento é vinculado, em muitos casos, a ações pontuais vinculadas ao projeto. No entanto, pode-se deduzir, do conjunto das respostas, a tendência de aumento do capital social nas comunidades, ou seja, da qualidade das relações existentes e dos vínculos de confiança e solidariedade entre os habitantes. A consciência ambiental despertada pelo programa aparece nas respostas.

**"Sim. Hoje o olho o bairro onde eu moro de outra maneira, eu tinha medo de chegar no bairro, não conhecia as pessoas do bairro, hoje elas me conhece, tenho mais afinidade."** (Entrevistada 1 – grifo nosso)

"Sim, contribui. **Naquela parte da higiene por exemplo**, limpá, fazê limpeza nos quintal e mesmo com os filho. Colocar o lixo prá lixeira e não jogar no quintal, cuidar dos meninos, dá banho, cortar unha, usar xampu prô piolho." (Entrevistada 2 – grifo nosso)

"Sim. Muito. **As criança já vão pra escola com a aprendizagem."** (Entrevistada 3 – grifo nosso)

"Sim. **Como a gente ajuda muito as famílias, abre muito espaço pras famílias e pra gente mesmo**, abre oportunidades pra conhecer outras pessoas, pode tá sempre renovando as coisas, que a gente já sabe e também acho que ajuda a crescer muito." (Entrevistado 4 – grifo nosso)

"Contribui muito, **o projeto é uma coisa muito boa que traz muita oportunidade para aprender, participar, o projeto é muito bonito, eleva a auto estima das pessoas nos grupos de beleza, de produção, é um momento de convivência, discutindo, conhecendo as outras pessoas."** (Entrevistada 5 – grifo nosso)

"Com certeza. **No conhecimento, na união das famílias, nesse trabalhão que a tem chance de tá passando pras famílias**, a coisa da saúde até onde a gente sabe, as coisa da permacultura." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

"Eu acho que tá. Tudo o que a comunidade precisa agora tem em casa." (Entrevistada 7)

"Sim. Que **nem ensinar a preservação da natureza, evita queimadas, não desperdiça água assim, o projeto abrange muita coisa."** (Entrevistada 8 – grifo nosso)

**"Contribui. Nós fez lá em casa, plantô as coisa, aí tem gente que vai lá pra ir buscar as coisa.** Eles fala assim: vai lá na casa da Dé que ela resolve." (Entrevistada 9)

"Porque igual mesmo esse negócio da gente ir na casa delas [as crianças] tem umas que já vai com o conhecimento pra escola, é um bom incentivo pra eles. Tem uma criança mesmo que a professora perguntou pra ela como ela sabia escrever o nome dele e o menino disse que tem uma professora que vai lá em casa, é muito gratificante escutar isso. Esse projeto foi muito bom, e aqui na comunidade o sentido dele é muito importante." (Entrevistada 10)

**"Contribui. Aqui algumas coisas depois que o projeto chegou melhorou, a convivência, a comunidade tinha gente fechada que não queria conversa de jeito nenhum e agora conversa tudo, criança agressiva que ficou mais doce de lidar, mais sabedoria.** A minha filha de 4 anos viu a prima jogar plástico no rio, foi lá, pegou o plástico e falou pra prima não jogar o plástico no rio se não ia ficar sem água pra tomar banho. Eu achei bonitinho dela e a prima não jogou coisa no rio mais." (Entrevistada 11 – grifo nosso)

**"Acho. Incentiva as famílias na questão de como utilizá** com a água do jeito correto, ferver a água que aqui não é tratada, saber separar o lixo, as garrafas que a gente recolhe e usa, o saco de leite também." (Entrevistada 12 – grifo nosso)

Dentre os aprendizados adquiridos pelas entrevistadas, destacam-se aqueles de convivência e de valorização do ambiente social e ecológico no qual estão. As respostas levantadas para essa questão ratificam aquelas coletadas na pergunta anterior.

**"Muito. Aprendi a valorizar mais o que tem ao meu redor, uma coisa que é valorizar o que tem e respeitar as pessoas que estão ao meu redor, do jeito que elas são, a convivência é melhor."** (Entrevistado 1 – grifo nosso)

**"Conviver com as pessoas,** eu era muito fechada, não saía muito, nem com os vizinho de perto eu saía, contribuiu para eu ser mais aberta com as pessoa, falo mais agora." (Entrevistado 2 – grifo nosso)

**"No falar, minha fala, eu era muito tímida, eu não falava nada,** agora eu falo mais, com meu filho agora eu tenho ainda mais carinho com ele." (Entrevistada 3 – grifo nosso)

"Nossa! Tanta **coisa!** **Aprendi por exemplo ter mais paciência, mais carinho** que eu tinha e que depois do projeto tudo é mais ainda, maior convivência em grupo." (Entrevistada 4 – grifo nosso)

"Mudou tanta coisa, minha **forma de relacionar com as pessoas.**" (Entrevistada 5 – grifo nosso)

"Viginós! **Mais comunicativa, mais criativa, mais alegre, até mais viver assim com a minha família, minha relação familiar e cuidar mais das criança** que eu tenho um filho de 2 anos e tudo que eu fiz com ele foi diferente dos outro, aprendi a ser mais carinhosa com ele, ensinar direitinho, aprendi dá tempo pra ele. Antes, com os outros, eles pediam pra fazer algo com eles e eu falava que não tinha tempo. Eu não sabia que era importante assim." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

"Espiral de ervas, horta, mandala, circulo da bananeira, buraco de lixo." (Entrevistada 7)

"**Convivência com as pessoas**, foi melhor depois do projeto, a gente partiu dele, a gente pode ta aprendendo muitas outras coisa." (Entrevistada 8 – grifo nosso)

"**Cuidá da natureza, cuidá da nascente, refloresta, cuida das coisas melhor**, a gente não sabia trabalhar nem queria e aí trouxe muita coisa, vou fazer xarope, lumbrigueiro que eu aprendi, passei o ano todo com verdura no terreno. Fico muito feliz desse projeto estar na minha casa mesmo." (Entrevistada 9 – grifo nosso)

"Muita coisa boa. O projeto da tinta de terra mesmo que eu não sabia, que isso dava pra utilizar, o carvão também, eu fiquei impressionada com a água da caixa quando a gente foi limpar, a gente tá cuidando mais da água." (Entrevistada 11)

"**O cuidado com a água porque é o bem-estar e a saúde da gente.**" (Entrevistada 12 – grifo nosso)

Quando perguntadas sobre as mudanças que identificam na comunidade depois que o projeto começou a ser implementado, as respostas apontam mais uma vez para a melhor qualificação do relacionamento entre os moradores, maior solidariedade e convivência. A adoção de práticas de cunho ambiental que visem à redução do lixo, ao cuidado com a água e a novas práticas agrícolas se faz presentes nas respostas.

**"Comportamento da comunidade tá mudando.** Uma senhora deu um depoimento que não sabia o que era contribuir e que hoje isso mudou, as pessoas contribui mais." (Entrevistada 1 – grifo nosso)

"De reunir as pessoas que vem na contação de história, que reúne as pessoas na folia, que vai a comunidade." (Entrevistado 2)

**"Tem o encontro das famílias, ajuda a envolver mais as família, tinha família que não conversava com a outra e que agora conversa."** (Entrevistado 3 – grifo nosso)

"Sobre a mediação de leitura por exemplo, que as pessoas gostam muito, as vezes a gente vai pra escutá, as pessoas idosas falam, troca de conhecimento entre as pessoas, nos grupos de produção." (Entrevistada 4)

**"Mudou muito positivamente, é uma comunidade distante com pouca oportunidade de conviver e o projeto faz com que conviva com outras criança, com outras pessoas. A comunidade ta mais aberta pro diálogo,** pra aprender através dos grupos de produção, as pessoas estão mais dispostas a aprender e ensinar coisas pra gente. Por ser uma comunidade tão afastada, só o interesse de ir já é legal." (Entrevistada 5 – grifo nosso)

"Assim, no caso, o projeto Caminho das Águas é recente mas a gente trabalha com produção, mudou muito, tá valorizando ervas, fazer o sabão. Com o Caminho as Águas **mudou mesmo foi o lixo, muita família querendo mudar o jeito de fazer as coisas,** as pessoas que usava colhé de alumínio, panela de alumino e agora ta usando colher de pau. Coisas pequena mas que faz a diferença." (Entrevistada 6 – grifo nosso)

**"Na comunidade não tinha nada, não tinha horta, agora tudo tem.** Cê chega no quintal e tem uma alfacinha, uma abobrinha, o cuentrinho do jeito que é gostoso, né fia?" (Entrevistada 7 – grifo nosso).

**"Diminuí o lixo.** Por mais que seja difícil a comunidade está aprendendo." (Entrevistada 8 – grifo nosso)

**"Cuidar do lixo, do meio ambiente, não jogar não que não pode, as pessoa tá aprendendo com nós.** Eu vou assumi que corriji as coisa lá em casa pra dá o exemplo, aqueles que não cuidava tá aprendendo com nós. A gente se sente feliz que tá fazendo o trabalho e tá valorando, que as pessoas qué que a gente vai lá na casa delas fazê também." (Entrevistada 9 – grifo nosso)

**"A questão do lixo na água mudou muito, mesmo com a resistência de algumas pessoas, é aos poucos que as pessoas vão mudando, mas muda, muita gente mudou o pessoal pega o lixo e traz pra gente queimar."** (Entrevistada 11 – grifo nosso)

"Aprendeu bastante. Essas práticas tem muita gente que aprendeu e tá praticando, tem família que foi comprando não esperou nem a gente visitar as casas." (Entrevistada 12)

### 5.3 Grupo 3 – Representantes do poder público

Foram entrevistados quatro representantes do poder público<sup>46</sup>, sendo eles dois vereadores e os secretários de desenvolvimento urbano e desenvolvimento social do município. As tentativas de contato e agendamento de entrevistas com o prefeito e o vice-prefeito não foram atendidas. Na data da visita de campo a Araçuaí, o primeiro estava de férias e o segundo não respondeu às chamadas realizadas. Também não houve retorno o contato feito com vereadores que representam o PMDB e o PSDB no município. Por restrição da tecnologia disponível na data, as entrevistas não puderam ser gravadas e as informações disponibilizadas foram anotadas pelo entrevistador, razão pela qual estão registradas na forma de relatos.

Observa-se nesse grupo uma polarização radical nas opiniões emitidas, tendo essas caráter mais personalista, ou seja, direcionadas ao CPCD ou à pessoa do Tião Rocha, que propriamente às iniciativas implementadas na região e ao impacto que possam ter em contribuição ao desenvolvimento do município. Essa constatação marca a posição política dos entrevistados em relação à história recente da cidade, marcada por uma ruptura entre a gestão da Prefeitura no período 1997–2004, e a atual gestão, responsável pela administração no quadriênio 2005–2008: o atual prefeito, atuou como vice-prefeito nos dois mandatos anteriores, elegendo-se com o apoio da então prefeita e com o compromisso de dar continuidade às estratégias e iniciativas que visavam à inclusão social e ao desenvolvimento de Araçuaí. Entendia-se que esse compromisso incluía a parceria entre o poder público e o CPCD que, em um procedimento inédito no Brasil, foi a primeira organização

<sup>46</sup> Bruno Murta Gaspar Oliveira, Secretário Municipal de Desenvolvimento Urbano; Maria Helena Cardoso, Secretária de Desenvolvimento Social; Jaqueline Neiva, vereadora pelo PT; e Carlindo, vereador pelo PP.

não-governamental a responder por uma secretaria pública, no caso, a de educação. O acordo, no entanto, foi rompido e o prefeito eleito buscou, segundo os relatos, desvencilhar-se de todos os projetos que traziam a marca, ou eram referência, para a população, à ex-prefeita. Essa movimentação ratifica a opinião dos entrevistados do Grupo 1 em relação aos desafios para a implementação de ações ou projetos intersetoriais com participação do poder público, ou seja: a falta de continuidade de ações com as mudanças administrativas, a visão política restrita a um mandato e o vício existente dentre representantes do poder público em apropriar-se da autoria de projetos que possam ser convertidos em resultado eleitoral positivo.

Observa-se que, nesse grupo, o conhecimento da existência do Programa Araçuaí Sustentável também é baixo, embora o conhecimento da organização local, o CPCD, seja um fato. Apenas um dos entrevistados, que participou ativamente da gestão anterior, declarou conhecer o Programa; os demais entrevistados, embora conheçam, mesmo que de maneira superficial, o CPCD e algumas de suas iniciativas, não têm conhecimento dessa iniciativa específica. As manifestações abaixo registradas ilustram a disputa política e a complexidade envolvida no relacionamento entre terceiro setor e poder público. Um entrevistado posiciona-se favorável e defensor da atuação da organização e seus projetos, incluindo o Araçuaí Sustentável; um entrevistado questiona a atuação da organização anfitriã; e outros dois entrevistados têm conhecimento e opinião superficial sobre a iniciativa. A saber:

- o entrevistado 1 conhece o CPCD, mas desconhece o Programa Araçuaí Sustentável. Sabe apenas que essa organização está montando um cinema no centro da cidade, o Cinema Meninos de Araçuaí, e que tem algumas atividades de agricultura acontecendo na área rural;
- o entrevistado 2 declara conhecer o programa e lamenta que seja tão pouco divulgado no município. Acredita que, para ter mais participação da população, tem que ter mais divulgação também. Considera que a visão do governo anterior era mais social, voltada para a inclusão de muita gente que estava sem opção de vida e afirma que o trabalho de Tião Rocha veio agregar, qualificando o que foi realizado como excelente. Na sua percepção, o governo atual, por

picuinha interna do partido, acabou se afastando do CPCD e de suas iniciativas. A política do partido era diferente, acreditava que se tem gente de fora que quer atuar e contribuir no município era ótimo. Cita a percepção de que as crianças que participavam dos projetos antes, agora estão na rua. A entrevistada enfatiza ainda que várias mães estão revoltadas, pois seus filhos estão fora do projeto e agora estão na rua, sem apoio, nas drogas, na prostituição. Informa que, na sua percepção, um dos problemas foi a interpretação, pela Prefeitura, de que a organização (o CPCD) queria apenas ganhar dinheiro e aproveitar-se para promover-se em cima do município;

- o entrevistado 3 também declara não conhecer o programa Araçuaí Sustentável, embora já tenha ouvido falar do CPCD. O grau de conhecimento declarado inicialmente pelo entrevistado, sobre essa organização, no entanto, pode ser questionado com as colocações que se seguiram. Ele questiona a idoneidade da organização ao citar a existência de um convênio entre o CPCD e a Prefeitura cujas cláusulas, na sua percepção, eram estranhas. Ilustra a sua fala com a informação de que, segundo o convênio firmado entre essas instâncias, o projeto, na íntegra, só poderia ser conhecido 10 anos depois de implementado, o que, segundo ele, indica falta de transparência. Outro ponto levantado pelo entrevistado é o que tange à propriedade dos bens adquiridos com recursos dos projetos virem a ser pertencentes ao CPCD, complementando que há um recurso junto ao Ministério Público solicitando revisão na prestação de contas do projeto. Outra iniciativa citada pelo entrevistado, e categorizada como polêmica, é o Projeto UTI Educacional, que tem por princípio desenvolver com pessoas da comunidade, contratando cidadãos comuns, independente da titulação para desenvolver o aluno na sala de aula. O fato de serem pessoas sem educação formal ou experiência compatível com o magistério, em muitos casos com escolaridade restrita ao segundo ano primário, para ajudar o professor e conduzir atividades, o que gerou, segundo ele, muita pressão e falatório;

- o entrevistado 4 declara conhecer o CPCD, embora desconheça o Programa Araçuaí Sustentável. Tem conhecimento de algumas iniciativas vinculadas à água e a práticas agrícolas que estão sendo implementadas na área rural, mobilizadas pelo CPCD, mas não sabe exatamente quais são as atividades e quais são os objetivos do projeto.

A opinião dos entrevistados converge em um ponto: quando questionados sobre fatores que viabilizam a implementação de iniciativas coordenadas entre setores e organizações da sociedade, acreditam que iniciativas intersetoriais podem dar certo se não houver politicagem no processo.

#### **5.4 Observações e análises a partir de impressões captadas nas reuniões do Programa Araçuaí Sustentável**

No período 2006–2007, o pesquisador participou de quatro reuniões do Grupo Arassussa (planejamento, acompanhamento e monitoramento) e acompanhou quatro reuniões de trabalho de projetos específicos, realizadas em Araçuaí, sendo duas em comunidades rurais com grupos de mães cuidadoras e guardiões, uma do grupo de mediadores de leitura formado pela Associação Vaga-Lume, e uma de apresentação dos produtos desenvolvidos pelos participantes da Oficina Rádio Margarida de Vídeo e Rádio. A seguir, o registro das impressões e observações captadas nessas ocasiões.

##### **5.4.1 Reunião realizada em 5/12/2007, com mediadoras de leitura capacitadas pela Associação Vaga-Lume em novembro de 2006**

O objetivo da reunião foi avaliar o trabalho desenvolvido no decorrer de um ano, identificando aprendizados, mudanças, dificuldades, etc. Participaram do encontro 17 mães cuidadoras e guardiãs, vinculadas aos projetos Sementinha, Ser Criança, Cidade Criança, Cidade Educativa e Caminho das Águas, 1 coordenadora do CPCD, 1 representante da Associação Vaga-Lume.



As participantes relatam ter incorporado a mediação de leitura às práticas que já desempenhavam com as crianças, desenvolvendo essas atividades na escola, em áreas públicas dos bairros e nas casas. Para elas, a prática faz com que, nas escolas, os professores se entornem mais com os alunos. O fio condutor dessa reunião foi a seqüência de perguntas: *"Diante de toda a experiência que vocês já tinham, das atividades que vocês já desenvolviam, o que ficou da experiência com a capacitação da Vaga-Lume? Vocês já faziam isso antes? O que mudou na prática de vocês? Que idéia você tinha da sua atividade de leitura e que idéia você tem hoje?"*. Por questões de logística e tecnologia disponível no momento da reunião, não foi possível identificar o nome dos depoentes individualmente. A avaliação do grupo em relação ao impacto dessa capacitação no trabalho desenvolvido é a seguinte:

"Depois da oficina ficou mais claro o que fazer. Envolvemos no PTA, dentre as atividades que a gente ia fazer."

"Antes fazíamos de outra forma. Líamos, mas não fazíamos a mediação. O trabalho era focado só na produção de livro."

"A diferença de objetivos é clara. Cê não tem que discutir o livro."

"As crianças adquiriram mais o hábito de ler voluntariamente, elas vão na algibeira<sup>47</sup> e já pegam livros espontaneamente. Aumentou o volume de leitura. Tem até alguns meninos que a gente não esperava que tivessem interesse, mas agora têm."

"Uma pergunta nossa era como despertar o gosto pela leitura. E essa é uma das formas."

"Eu peguei o hábito da colcha, estou sempre com livros na bolsa. No início eu achei que ninguém ia se interessar, que eles estragariam os livros. Na primeira vez eu já achei que não."

"Eu perdi o medo deles não prestarem atenção. Mas eu pude ver que, mesmo quando estão brincando, eles dão notícia dos pontos marcantes da história. Eu tinha medo de errar, de ficar com vergonha. Procuro ler de uma forma bem natural, prestando atenção na pontuação, pois se a pontuação tá

---

<sup>47</sup> A algibeira é um painel colocado na parede, de fácil acesso e excelente visibilidade do material disponível, com capacidade para expor até 15 livros ou publicações simultaneamente. Foi desenvolvida pelo CPCD e é utilizada em todos os projetos da organização.

errada, muda o sentido da história."

"Antes a gente tinha as algibeiras e os bornais, mas não lia para eles. A mediação aumentou a leitura."

"Eu estou mais aberta. A idéia que tenho é de continuar."

"Eu experimentei fazer com os professores de Virgem da Lapa a mediação. Coloquei os livros no chão, li dois livros pra eles, convidei pra fazer leitura na praça<sup>48</sup>, elas ficaram surpresas com a experiência. As pessoas na rua falaram que era bom começar o dia lendo uma história bonita, tinha gente que queria comprar o livro."

"Na baixa temos uma parceria com escola e uma vez por mês as mães cuidadoras fazem a mediação lá. O resultado está muito bom."

"Tenho o maior cuidado com o tamanho do livro e com a falta de páginas. Eles notam quando faltam páginas."

"Já fiz para velhos também e tem uma senhora que já tá bem de idade. Os velhos ficam muito satisfeitos que eles ficam muito sozinhos."

"Antes eu queria que eles interpretassem e ficava muito ansiosa. Hoje eu sinto que eu fico mais à vontade, não foco mais a cobrança das crianças e elas também ficam mais à vontade. Eu presto atenção pra ver se as páginas do livro tão corretas."

"Hoje eu tenho mais interesse, não tinha o hábito de ler. Hoje, eu mesma leio, valorizo muito a leitura, faço pros meus filhos mas a coisa boa é não fazer cobrança da interpretação. Tem até meninos que faz a mediação pra gente."

"Essa também é a diferença pra mim. A gente tinha uma preocupação grande em discutir o livro. Lá em Rundim as crianças tinham medo de fazer perguntas pra elas."

"Teve um menino que numa mediação percebeu que faltava página na história e cobrou."

"A diferença maior foi essa. Antes eu cobrava, achava que tinha que ter resultado. Com a mediação é mais fácil desenvolver o gosto pela leitura, o hábito."

"É interessante numa casa onde faço a mediação todo mundo

---

<sup>48</sup> Metodologia desenvolvida pela Associação Vaga-lume, na qual o mediador interpela as pessoas em espaços públicos (na rua, praças, etc.) e lê trechos de algum livro ou publicação para elas.

participa, o pai, a mãe, os filhos."

"Também colocamos o nome de pessoas da casa na história e eles gostam, tem uns que vem pros outros."

"A gente vai identificando quem gosta de contar história e quando a gente faz roda de leitura, o pessoal gosta de lê."

"Quando a gente não vai pra ler, o pessoal cobra, pergunta por que não veio lê."

"Essa história de lê pra bebê é muito legal. Tem uma casa de um pai que lia todo dia pro bebê, colocava ele no colo e ia lendo e quando o menino foi crescendo teve um dia que o menino pegou o livro e foi lendo espontaneamente assim, do nada começou a ler."

"Acontece da gente tá debaixo de uma árvore, começá a lê pra umas criança e depois tem um monte de criança em volta."

"Eu levo uma média de seis livros e busco mudar sempre os que eu levo, mas tem histórias que eles sempre querem que a gente repita. A gente acha que eles já cansaram da história, mas eles amam a história e querem escutar de novo."

"Tem livros que tem ilustração e que a gente trabalha com eles. Também pra ensinar o que são as coisas."

"Às vezes a gente trabalha de dupla. Semana passada a gente foi numa casa que o pai quis ler também para os meninos e foi muito legal."

"O que mudou pra mim e que agora eu sempre levo o livro na bolsa, antes era só de vez em quando."

"Eu não tenho dúvida. Se questiono a influência que essas coisas que a gente faz tem na vida das pessoas."

"Tem a literatura em família que ela convoca todo mundo e ela chama, faz a gente ler, ela lê pra todo mundo, e discute com a família, com pontuação. Hoje ela é que chega contanto histórias pra gente. E tem que anotar no caderno a discussão e ela tá empolgada porque a professora só tem dado ótimo pra ela. É uma motivação."

"A gente pode envolver as mães da água porque elas ainda não estão fazendo mediação e elas podem fazer isso, falar de recursos hídricos. É por isso que a gente fala que os projetos todos são integrados, que é uma confusão pedagógica."

"Eu quero falar que eu mesma tinha dificuldade de ler, de interpretar as coisas, tinha medo e hoje não tenho mais."

"Às vezes eu chego em casa que a criança tá muito nervosa, eu começo a ler, ela melhora. Tem criança que não falava, as mães, as avós agradecem muito. As crianças ficam muito interessadas assim, eu vou chegando e elas pedem a leitura, pede o tempo todo pra ficar lendo pra elas. Tem outra criança que eu tô levando na fonoaudióloga que ela não falava nada. Ela não tinha som de voz. Hoje ela já fala alguma coisa que a gente vê que é tirado da leitura. Eu vejo que eu me relaciono com as crianças pela leitura e é um jeito de falar com elas."

"É muito bom saber que vai ter continuidade, saber das experiências que as pessoas estão falando aqui."

#### **5.4.2 Reunião realizada em 6/12/2007, com jovens que participaram das oficinas da Rádio Margarida, realizadas em Araçuaí, no último trimestre de 2007**

Essa reunião teve o objetivo de apresentar, às organizações integrantes do grupo Arassussa, os vídeos e vinhetas de rádio produzidos pelos jovens que participaram das oficinas Rádio Margarida e escutar como foi para eles essa experiência.

As oficinas de vídeo e rádio tiveram duração de três semanas. Somando 60 horas de capacitação total com 27 participantes. No período, foi realizada uma introdução na linguagem desses veículos e as turmas divididas em subgrupos como direção, cinegrafia, produção, edição, etc. Dentre os tópicos do conteúdo, destacam-se: elaboração de roteiro, produção e edição de vídeo; funcionamento de uma rádio, elaboração da pauta, edição, locução, como é o processo (operacional e burocrático) para colocar uma emissora de rádio no ar, e como um programa específico vai ao ar. Observa-se no discurso dos participantes a imediata incorporação de termos técnicos da rotina de rádio e televisão ao vocabulário corrente. Abaixo, os depoimentos anotados no decorrer da reunião. Como no bloco acima, não foi possível identificar, na maioria deles, o nome do depoente.

"Percebi que é muito mais além do que eu conhecia. Foi um aprendizado muito grande, sinto que estou mais preparado

para fazer as coisas como tem que ser. Já trabalhava com locução há 10 anos e quando vim achei que não ia aprender muito, mas vi que o universo é muito maior do que aquilo que eu imaginava."

"Quando você vê televisão você não vê o que tá por trás daquilo. Quando você faz, você vê o que acontece, a transformação entre o que você filma e o que você edita depois. A gente espera que venha mais e mais oportunidades como essa."

"Um dos fatores mais importantes foi a forma como foi passado pra gente. Na oficina, a gente pôde aprender bastante técnicas, ajudou bastante."

"Foi pensar mais o que ia ter no filme ou documentário, que era o meu caso, e na parte de produção. Saber o que está acontecendo na cidade para enviarmos o repórter."

"É muito bom você ter a sensação de assistir àquilo que você produziu. Eu fiz um documentário sobre gravidez na adolescência na cidade."

"O trabalho foi baseado no que está acontecendo na cidade, o que é importante para a cidade. A gente trouxe histórias da cidade, algumas produzidas pelo trabalho da Vaga-Lume de escrever livros sobre histórias locais e resgatar a cultura da cidade nas histórias da cidade."

#### **5.4.3 Reuniões realizadas em 7/12/2007, nas comunidades de Olinto Ramalho, Cruzinhas e Graça**

Essas reuniões tiveram o objetivo de conhecer o trabalho já implementado no campo, nas áreas ligadas ao meio ambiente e à produção agrícola. As anotações a seguir foram manifestações espontâneas feitas pelas mães cuidadoras e guardiãs que participaram da reunião. O que diferencia a natureza das observações aqui coletadas daquelas registradas no subtópico 5.2 desse trabalho é o fato de que as primeiras foram orientadas por questionário semi-estruturado.

1ª. Visita – Quintal Maravilha<sup>49</sup> instalado na residência de Nina Lúcia, na

---

<sup>49</sup> Quintal Maravilha é o nome dado pela própria comunidade para os quintais que se organizam e implementam as técnicas de produção, agrofloresta e permacultura disponíveis no Sítio Maravilha,

comunidade Vargem do João Alves, Olinto Ramalho.

"O foco do trabalho é o meio ambiente e é uma forma de melhorar a renda familiar da gente pela mandala, pela curva de nível."

"O projeto trouxe muita coisa de muita utilidade tem nova técnica com a mandala, a espiral de ervas melhora a vida da família, o alimento mudou, o jeito de fazer, agora é mais fácil com a mandala, a gente fazia canteiro antes, precisava desmanchar tudo pra refazer, e essa agora é mais fácil, fica mais úmido, fica mais bonito também, tem muito aprendizado novo."

"Na verdade, a gente já sabia, mas veio técnicas novas, no início foi difícil, mas depois que a comunidade pegou mais no trabalho, acreditou mais, tão fazendo até sem a nossa ajuda."

"A gente tá vendo muita melhoria, cuidá do meio ambiente é cuidá da vida da gente. No início até dá mais trabalho pra fazê, mas depois é mais fácil conservar, conserva mais a água, é um trabalho que tá voltado pra gente mesmo, a gente já foi em outras casas fazer em outros quintais também, né?"

"Essa comunidade tem três grandes desafios. O primeiro é a água. É a única que não é cortada pelo rio, a água que chega não é adequada para beber, recebe esgoto. Fizemos o diagnóstico visitando todas as casas, saber quem tinha e quem não tinha, fizemos mutirão de limpeza no rio e diminuiu, mas tem umas pessoas que ainda joga lixo no rio. Agora a gente tá perguntando como pode fazer diferente, ensinar a cuidar da água de um jeito diferente, ferver a água. O segundo é o lixo no rio e nas casas, que é da cultura de hoje. O terceiro é o uso do sulfato de alumínio identificado a partir das visita do João Rockett e é um desafio mudar isso porque é um costume das pessoas, tradição, a água fica muito suja, barrenta e chega até a fedê."

"O Quintal Maravilha é diferente do Sítio, primeiro porque a idéia não é a produção, é contribuir no conhecimento da comunidade, mostrar na prática como funciona, ajudar as pessoas a discutir os problemas, as práticas, a gente também tá tentando fazer um miniviveiro."

"Hoje nós foi buscar as muda que a gente tá plantando ali na vizinha e ela falou assim: – oi cumadre, cês vão fazer isso nas outras casa também? Que eu tive lá na casa da (fulana) e tá

uma belezura."

"Depois que participou do mutirão que viu a sujeira que tirou do rio, que pôde ver a água que a gente tomava, como que era suja e que agora está ficando mais limpa."

2ª. Visita – Quintal Maravilha instalado na residência de Maria José, comunidade Palmital, núcleo Cruzinhas.

"O serviço é ótimo, existia muito lixo mesmo, igual tinha, não tem jeito não, agora furou muito buraco pro lixo, agora a gente não vê lata no quintal que tinha muito, saco de lixo, tem as curva de nível que eles fez pra segurar mais a água."

"Tem comunidade que não tem água, que se tirar água pra horta falta pra beber. O mais difícil é envolver a comunidade, o mais difícil é convencê as pessoa aqui, a gente fez o mutirão, teve pouca adesão, mas teve gente que a gente achô que não vinha e que veio também. É cuidá da vida como um todo, cuidá da vida dos animais, da gente, os quintais, aqui o pessoal não queima, já tem essa consciência, o trabalho aqui rende mais. Não tem rio mas tem um poço artesiano de água doce e a gente sofre muito que o caminhão-pipa não vem sempre aqui. Cês vê que os quintal tudo tem coisa, tem horta, é diferente, as família aqui tudo tira o sustento do quintal."

"Não tem nem palavra pra falá que é tanta coisa boa que chegou pra nós, coisa que a gente não sabia e que a gente sabe agora. Eu sei trabalhar no quintal, passá as coisa pros outro, é tudo diferente. O lixo também, eu não sabia o que fazer com ele, ficava mais jogado, agora fica mais organizado."

"Antes a gente tava cuidando das crianças agora a gente tá cuidando da natureza, do meio ambiente, é diferente, né? Agora a gente vê os resultados mais rápido, com as crianças tinha que esperá eles alcançá uma alturinha, né? Era mais longo procê vê os resultado. Agora é mais rápido."

#### **5.4.4 Reuniões realizadas no período 2006–2007 pelos integrantes do grupo Arassussa, em Araçuaí (duas), em Curvelo e na Serra do Cipó**

Essas reuniões tiveram o objetivo de alinhar o planejamento, definir o PTA periódico de atuação, avaliar e monitorar as atividades implementadas verificando os avanços do trabalho de campo. As anotações abaixo foram manifestações e colocações feitas pelas organizações no decorrer das reuniões.

Nessas reuniões, observou-se no grupo uma preocupação com a métrica do programa, em especial quanto aos aspectos qualitativos. Ou seja, se você quer transformar Araçuaí no prazo de um ano, tem que saber o que foi transformado nesse período, em que medida isso está acontecendo e ter registro de resultados qualitativos intermediários.

Há uma preocupação com a sustentabilidade do projeto, referendada na preocupação com a manutenção dos atuais patrocinadores, bem como na prospecção de novos parceiros. Embora reconheça-se que o conjunto de argumentos do grupo, na defesa do seu trabalho, esteja mais fortalecido hoje que há um ano, o grupo considera importante identificar no universo de informações disponíveis aquelas que garantem e comunicam a efetividade, o resultado e o impacto das ações e projetos implementados. A oportunidade de transformar determinados projetos em algo mais sistêmico, carro-chefe de uma nova proposta, como é o caso da permacultura no projeto Caminho das Águas, também é colocada na roda pelo grupo.

Nessas reuniões, fica evidente a contribuição dada pelos parceiros empresariais à dinâmica do grupo no que se refere à gestão, à organização macro e micro das ações, à busca de novas oportunidades, bem como à ambição que o projeto pode ter. A preocupação com a determinação de metas é um exemplo, e com a ampliação do projeto, como assinalado a seguir.

"É preciso pensar metas maiores. Quantas crianças hoje precisam ter acesso às ações e iniciativas que aquelas do Ser Criança têm? Tem que definir como meta que 100% das crianças tenham acesso a esse universo no prazo de 5 anos."

"2007 foi um exercício de como integrar tecnologias e talvez agora seja o momento de pensar em uma dimensão maior, pensar a cidade, incorporar a cidade ao nosso discurso



corriqueiro. 2008 deve começar a pensar a partir da cidade, o foco ainda está muito na periferia, nas comunidades rurais. Pensar e pensar maior. Não queremos R\$ 3 milhões da Petrobras. Queremos R\$ 30 milhões da Vale. O desafio agora, para 2008, é pensar como colocar os projetos já testados na escala de Araçuaí."

Informações adicionais que complementam os registros desse trabalho reforçam a motivação em integrar o grupo, a novidade e os desafios inerentes que representam para alguns integrantes.

"O que há de mais contemporâneo no projeto é o furacão social representado pelo CPCD (capacidade de mobilização, metodologias, conhecimento do local) integrado ao furacão ambiental representado pela permacultura."

"É novo para o CPCD receber todo esse grupo aqui, é novo para o grupo estar aqui. Eu preciso me apropriar da região, das relações com as pessoas. Hoje eu chego à casa do Seu Beu<sup>50</sup> e ele me fala que sabe que eu gosto de dormir depois do almoço e que tem uma cama separada para mim. Preciso conhecer mais as pessoas, saber seus hábitos, conhecê-las pelo nome. Se não, vou ser mais um de fora que chegou aqui."

"Tenho gostado muito de trabalhar nesse projeto porque aqui eu consigo realizar algo que há muito venho querendo fazer e não conseguia."

Nessas reuniões observa-se uma preocupação acentuada com a apropriação das responsabilidades pelos beneficiários e o exercício de um maior protagonismo por parte desses. Um exemplo dessa preocupação foi a discussão em torno da compra ou não de um trator para a construção de curvas de nível. Para o grupo, se a mecanização, por um lado, atende a questões de custo, prazo e metas e é verdadeiramente mais eficiente que 1.000 enxadas e 1.000 homens envolvidos, o processo, por outro, não necessariamente garante a apropriação do conceito, do objetivo e do "fazer e manter" por parte dos agricultores.

Outra observação que se faz registrar é a presença de temas de vanguarda nas discussões do grupo, como a questão do seqüestro de créditos de carbono. Uma das propostas colocadas na roda foi a busca de caminhos,

---

<sup>50</sup> Seu Beu é uma liderança local, com alta capacidade de mobilização e alto potencial multiplicador. A partir dele, várias casas estão adotando e implementando a lógica do Quintal Maravilha.

oportunidades e avaliação de interesse do grupo em fazer um projeto para plantio de bambu como agente de seqüestro de créditos de carbono.

Questão adicional é a diferença de concepção de povo entre aqueles que integram o Grupo Arassussa e o poder público local. Enquanto o primeiro, inspirado no educador Paulo Freire, usa o ambiente, envolve todos os recursos do cotidiano, reconhecem a capacidade de apropriação da população local e, em contrapartida ao IDH, propõe o conceito de IPDH<sup>51</sup>, valorizando a capacidade de aprender e ensinar ao próximo que existe nos cidadãos, o poder público, como colocado anteriormente, considera difícil implementar projetos no município, em função do baixo nível educacional da população.

Esse capítulo dedicou-se à análise das entrevistas realizadas com as organizações que participam do Programa Araçuaí Sustentável, cidadãos envolvidos e/ou beneficiados com a iniciativa e representantes do poder público local. Também incorpora observações de campo coletadas pelo pesquisador durante suas visitas a Araçuaí.

---

<sup>51</sup> Conceito desenvolvido pelo CPCD. Índice de Potencial de Desenvolvimento Humano.

## 6 MAPA CONCEITUAL DO PROCESSO DE COORDENAÇÃO

A estruturação de um mapa conceitual que relaciona os fatores relevantes vinculados às iniciativas pautadas em coordenação interorganizacional e intersetorial é um dos resultados derivados desse trabalho. A partir dos ambientes teórico e prático aqui expostos, foram selecionadas as seguintes palavras e expressões-chave para a construção do mapa conceitual proposto:

- Maior disponibilidade de acesso e mais facilidade na busca por recursos diferenciados e mais qualificados
- Ampliação da atuação das organizações parceiras
- Solidariedade e cooperação
- Desenvolvimento das organizações
- Intercâmbio e cooperação
- Fortalecimento do vínculo entre indivíduos
- Respeito à capacidade operacional de cada parceiro
- Interesses compartilhados
- Objetivos comuns
- Propósitos comuns
- Flexibilidade dos parceiros
- Organização âncora (alguém puxando o processo)
- Animador e mobilizador do grupo
- Capacidade de escuta e reconhecimento do outro
- Apropriação do grupo
- Estratégia
- Confiança e desconfiança
- Assimetria de informações
- Assimetria de maturidade entre as organizações
- Tempos diferentes de cada uma para cada processo operacional ou estratégico
- Grau de adesão à causa conjunta
- Valores determinados pelo mercado
- Logística

- Falta de linguagem comum
- Dinâmicas coletivas de colaboração
- Processos de conexão social e econômica entre atores da sociedade
- Processos sociais de conhecimento
- Efeitos não previstos
- Caminho para solução de problemas maiores
- Vetor de mudanças
- Vetor de desenvolvimento
- Intervenções integradas
- Coordenação interorganizacional
- Costura de acordos
- Processos e interação
- Definição clara dos papéis
- Comunicação
- Mediação de conflitos
- Transparência
- Negociação
- Envolvimento dos beneficiários
- Capacidade coletiva de ação
- Planejamento e avaliação conjuntos
- Modalidades de ação social
- Estratégias intersetoriais para o desenvolvimento social
- Nova lógica de atuação
- Ações específicas ou de longo prazo
- Objetivos comuns
- Compartilhamento de crenças e valores

Após a seleção, buscou-se agrupar as palavras e expressões acima relacionadas em grupos de afinidade que pudessem qualificar ou definir a construção de alianças e parcerias no caminho para a resposta à pergunta orientadora do trabalho. Foram encontrados sete grupos de afinidade que indicam: i) o que determina alianças e parcerias, ii) o que indicam ou implicam; iii) de que dependem; iv) a partir de que se operacionalizam; v) o que facilita a sua construção; vi) o que ameaça ou restringe a sua construção; vii) a que conduzem.

Esses grupos constituem os sete eixos estruturantes do mapa conceitual elaborado a partir desse estudo, materializado na FIG. 7, a seguir.

Esse capítulo dedicou-se à elaboração do mapa conceitual que estrutura e relaciona o conhecimento adquirido sobre a coordenação interorganizacional a partir do referencial teórico e prático.

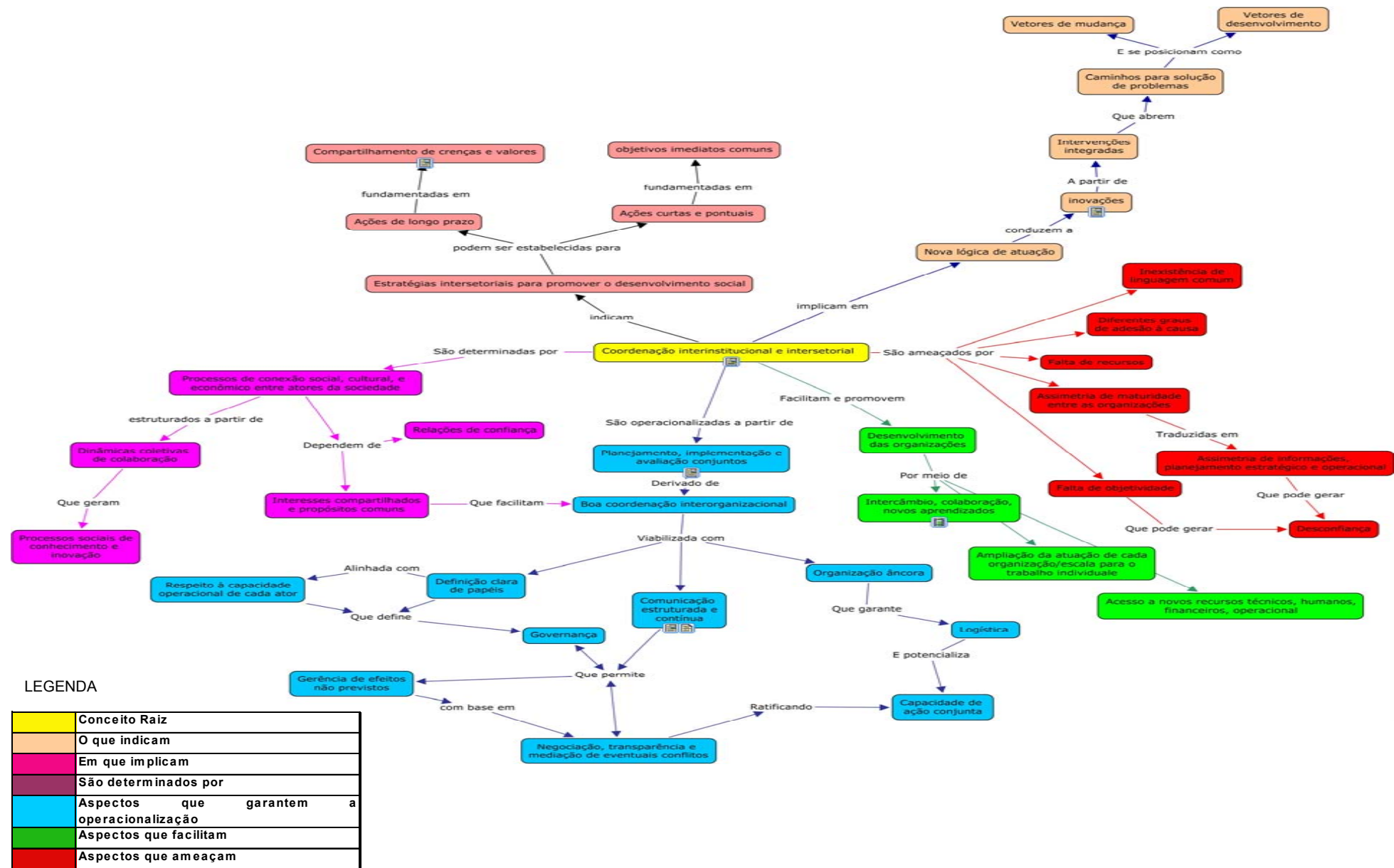


FIGURA 7 - Mapa Conceitual – Fatores determinantes, facilitadores e restritivos da Coordenação Interorganizacional e Intersetorial para o desenvolvimento social  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7 CONCLUSÃO

A missão de transformação social que permeia a iniciativa Araçuaí Sustentável é uma das mais relevantes para o desenvolvimento da sustentabilidade de municípios de pequeno porte. Criar condições para que aumentem as oportunidades oferecidas aos cidadãos para a construção de uma vida digna – moradia, saneamento, trabalho, alimentação e cultura – e reduzam os níveis de pobreza e privação identificados no entorno é um fator valioso para a promoção da equidade e, numa visão de longo prazo, a estruturação de um município sustentável, que não obrigue seus habitantes a buscar, em outras cidades, condições mínimas para a sobrevivência.

A lógica proposta por Araçuaí Sustentável impacta no rompimento com modelos atuais de gestão e coordenação de iniciativas que visam ao bem-estar social, de posturas organizacionais e de abordagem dos problemas comuns a espaços territoriais, considerando que a inter-relação de iniciativas tem maior potencial para apontar soluções que a implementação de iniciativas isoladas e desvincilhadas umas das outras. A implementação de programas e projetos estruturados e coordenados, visando à abertura de novas oportunidades locais e melhorias nas condições de vida da população, pode contribuir para o desenvolvimento do município e mudar, em longo prazo, a realidade do mesmo.

Independente da qualificação dada às relações existentes (alianças, parcerias, rede, plataforma), a coordenação institucional pode ser apontada como a espinha dorsal do programa, que tem sua base na agregação de diversas instituições de origens, áreas de atuação temática e geográfica diferentes, para o alcance de um objetivo comum, nesse caso, para a transformação social de um espaço territorial predeterminado.

O que predomina entre as entrevistas analisadas é o engajamento das partes no processo e a relação ganha-ganha marcada pelas experiências de campo e troca de aprendizado entre os atores. No que tange às organizações partícipes do Programa Araçuaí Sustentável, verifica-se o comprometimento e uma visão de longo prazo com o projeto, uma vez que o fio condutor é uma visão de mundo compartilhada, assim como é a crença na transformação social. No que se refere à população beneficiária, verifica-se a apropriação das técnicas, o reconhecimento da melhoria que tais práticas estão trazendo para o dia-a-dia das famílias e das

comunidades e um resultado indireto, mas não menos importante, a geração de relações sociais mais qualificadas, pautadas na confiança, na solidariedade e no apoio recíproco entre as pessoas.

Como aspectos positivos e facilitadores, destacam-se o desenho conceitual da proposta, amparado na visão sistêmica que contempla dimensões distintas do desenvolvimento: cultura, geração de renda, produção local, moradia, segurança alimentar, dentre outras; a diversidade de saberes e fazeres do grupo; a maturidade e o reconhecimento das iniciativas que integram o Araçuaí Sustentável; a construção coletiva, a existência de um propósito comum, e os laços de confiança existentes no grupo; o aprendizado sobre novas tecnologias e novos contextos; a boa receptividade da população e o seu engajamento, traduzidos na relação sujeito-sujeito no território (participação na comunidade) e na relação sujeito-objeto no território (técnicos que definem e propõem saídas para o território).

Dentre os aspectos limitadores predominantes, tem-se: todos os atores são externos ao contexto nativo de Araçuaí, e mesmo o CPCD, organização que atua há mais tempo na região, tem sua infra-estrutura básica originária de Curvelo; até o momento não existe participação de atores sociais locais (sociedade civil, poder público, beneficiários) no planejamento e nas deliberações do grupo. Mesmo reconhecida como item fundamental e estruturante da proposta a existência da infra-estrutura disponibilizada pelo CPCD, há outro lado nesse relacionamento, não mencionado por qualquer dos participantes e inerente ao modelo de Plataforma proposto pelo grupo, que é a alta dependência, tanto das organizações como dos beneficiários, em relação à organização anfitriã, seja para acessar o campo, seja para acessar os beneficiários do projeto: qualquer desentendimento na relação entre as partes e a instituição pode comprometer a operacionalização de uma ou outra atividade; as dificuldades de diálogo com o poder público, que restringem a implementação do programa em uma escala mais abrangente, complementam essas considerações.

Esses aspectos, no entanto, podem ser mitigados com base em estratégias e ações que visem a controlar tais limitações. Dentre elas, podemos elencar:

- envolvimento progressivo de organizações locais nas atividades do Programa Araçuaí Sustentável;
- investimento em um programa continuado para a formação de lideranças locais que contribua para o desenvolvimento do capital humano existente em Araçuaí;
- investimento no desenvolvimento de habilidades de gestão e na disseminação de



ferramentas de trabalho que contribuam para o alinhamento de linguagem e metodologias de gerência de projetos, facilitando a comunicação e o entendimento entre as organizações já envolvidas no Araçuaí Sustentável e as organizações locais que venham a participar do processo;

- sistematização detalhada da lógica, do fluxo e da temporalidade de atividades e tarefas necessárias para a realização das agendas de campo;
- estudo e teste de estratégias que possibilitem maior apoio, contribuição e envolvimento das instituições que atuam no Programa no processo de mobilização local e preparação de logística de acesso ao campo;
- reestruturação/reconstrução do relacionamento com o poder público local, visando a parcerias que viabilizem a implementação do projeto num número maior de comunidades do município e maior escala quanto ao número de beneficiários atendidos;
- criação de uma secretaria executiva, subordinada ao grupo, responsável por viabilizar questões logísticas e operativas sem no entanto assumir todas as atividades e funções da rede.

Nesse contexto, procurando atender ao objetivo dessa dissertação que foi verificar quais os efeitos e impactos do processo de coordenação interinstitucional, de treze organizações (sociais e empresariais), apoiado por uma fundação estrangeira, para o desenvolvimento da cidade de Araçuaí, no Vale do Jequitinhonha, Minas Gerais, no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2007, pode-se dizer: embora identificadas as iniciativas já implementadas no município e a possibilidade de analisar os resultados quantitativos vinculados ao objetivo, metas e prazos alcançados e cumpridos de acordo com o planejamento anual do Programa, Araçuaí Sustentável é uma iniciativa ainda experimental. Os processos e resultados apurados, em razão da natureza das mudanças a que se propõe desencadear no município, terão sua medição de impacto possível no maior espaço de tempo, não sendo factível afirmar quais serão os efeitos dos resultados do programa em período dilatado de tempo.

Observa-se que a iniciativa dissemina práticas que concorrem à sustentabilidade, que há melhoria na relação entre os beneficiários e os recursos naturais disponíveis, e melhoria nas relações sociais existentes no município, em especial a valorização da cultura local. No entanto, verifica-se que há uma

dependência, tanto das organizações como dos beneficiários, das estruturas de administração, coordenação e supervisão das atividades de campo conduzidas pela organização anfitriã, no caso de o CPCD. Essa dependência pode ser apontada como uma das fragilidades existentes no modelo de plataforma proposto pelo grupo, e o estudo de estratégias para minimizar esse aspecto deve ser considerado não só para o Programa Araçuaí Sustentável, como também para iniciativas que repliquem o modelo aqui estudado em outras localidades.

Registra-se que, além da disponibilidade dos recursos financeiros necessários para a implementação das ações a que se propõe, no período de curto prazo, o grupo possui capacidade de mobilização e atração de recursos adicionais que permitam não só a manutenção das atividades já implementadas como a expansão das mesmas, atendendo a um número maior da população. Assim, conclui-se que as práticas implementadas contribuem para mudanças significativas no dia-a-dia da população local, mas são ainda incipientes e limitadas para uma conclusão mais ampla sobre o impacto no desenvolvimento do município. Incipiente porque as iniciativas são recentes, a maioria delas finaliza agora o seu primeiro ciclo; limitadas porque abrangem um número reduzido de comunidades rurais e famílias residentes em Araçuaí.

Não restam dúvidas de que a iniciativa estudada tem características essencialmente positivas como o potencial para transformar a auto-estima da população, incorporar essa população aos processos de disseminação, transformando os primeiros beneficiários em pontos disseminadores das práticas e promovendo um processo de emancipação que venha, futuramente, garantir o protagonismo dos beneficiários em ações estratégicas da cidade.

Assim, possui grande possibilidade de promover o desenvolvimento no município, considerando todas as dimensões inerentes a esse conceito. É certo que as considerações sobre desenvolvimento apresentadas nesse trabalho podem ser caracterizadas como ambiciosas, assim como a intenção máxima do Programa Araçuaí Sustentável. São desafiadoras, mas não impossíveis, e podem acontecer com planejamento, gestão, recursos financeiros e comprometimento das partes.

Aprender a partir de um projeto como esse é um exercício que exige abertura a novos conceitos: à identificação e compreensão de novos valores sociais, novas condutas institucionais, novas ferramentas e mecanismos que surgem e se consolidam à medida que o modelo proposto é construído. O movimento de

aprendizagem deve ser inspirado pelo entendimento da importância da articulação e coordenação interinstitucional, da identidade e da diferenciação dos fatores transversais que influenciam um processo que envolve níveis de complexidade compatíveis com a dinâmica urbana. Para tanto, é preciso acompanhamento da experiência e o investimento de recursos que garantam e fortaleçam a dinâmica de aprendizagem e indiquem a reorientação de ações e relações, sempre que necessário.

Voltar a atenção para municípios como Araçuaí e disponibilizar-lhes dinâmicas de desenvolvimento local é uma forma de incluir na agenda de discussões públicas as alternativas disponíveis para o fortalecimento de cidades de pequeno porte, preteridas frente às grandes cidades, na prioridade dada a investimentos públicos de natureza social, cultural, ambiental ou desenvolvimentista.

Oferecer oportunidades a essas comunidades significa tratar com equidade municípios recorrentemente deixados à parte do âmbito de prioridades das diversas agendas de investimento, sejam elas públicas ou privadas.

## 7.1 Sugestões para futuras pesquisas

Estender o estudo a outros municípios nos quais estão sendo implementadas práticas similares, ou seja, por meio da articulação e coordenação interorganizacional e intersetorial, identificando e analisando as convergências e divergências de metodologia de ação de cada iniciativa, propiciando uma análise comparativa.

Realizar novamente a pesquisa no intervalo de dois anos, com o mesmo grupo, identificando avanços, retrocessos, organizações que eventualmente se incorporaram ou se desligaram do grupo, validando a percepção dos integrantes, em relação aos fatores que determinam, facilitam ou restringem as iniciativas fundamentadas em alianças e parcerias interorganizacionais.

*"Cerro. O senhor vê. Conteí tudo. Agora estou aqui quase barranqueiro. Para a velhice vou, com ordem e trabalho. Sei de mim? Cumpro. O Rio São Francisco – que de tão grande se comparece – parece é um pau grosso, em pé, enorme... Amável o senhor me ouviu, minha idéia confirmou: que o Diabo não existe. Pois não? O senhor é um homem soberano, circunspecto. Amigos somos. Nonada. O diabo não há! É o que eu digo, se for... Existe é homem humano. Travessia."*

João Guimarães Rosa  
Grande Sertão Veredas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. "O capital social dos territórios – repensando o desenvolvimento rural", In: Seminário Internacional "Reforma Agrária e Desenvolvimento Sustentável", **Anais...** Fortaleza: MDA/Nead, p. 301-311, 1998.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Do setor ao território: funções e medidas da ruralidade no desenvolvimento contemporâneo**. Relatório de Pesquisa, IPEA, Projeto BRA/97/013, São Paulo, Rio de Janeiro, junho de 1999 (mimeo).

ADULIS, D. **Da colaboração à parceria**. Rits, Rio de Janeiro, maio de 2002. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>> Acesso em: 25 jun. 2006.

ALARCON, Diana; LICHA Isabel; MOLINA Carlos Gerardo; y REPETTO, Fábio. **La coordinación de las intervenciones públicas en los problemas sociales; desafíos y estrategias**. Mimeo, Washington, DC, 2006.

ALBAGLI, Sarita. Globalização e espacialidade: O novo papel do local. In: CASSIOLATO, José Eduardo, LASTRES, Helena M.M.(ed.). **Globalização & inovação localizada: Experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

ALENCAR, Edgar; GOMES, Marcos A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.

AMARAL FILHO, Jair do. "Nova dinâmica regional e novas formas e estratégias de intervenção". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMISTAS, XIV, 2001, Recife. **Anais**. Recife, 10 a 14/9 de 2001.

AMARAL, Vivianne. **Redes Sociais e redes naturais: a dinâmica da vida**. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/redes\\_testes/rd\\_tmtes\\_fev2004.cfm](http://www.rits.org.br/redes_testes/rd_tmtes_fev2004.cfm)> Acesso em: 25 jun. 2006.

ANDION, Carolina. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 1033-1054, set. / out. 2003.

AROCENA, José. Discutiendo la dimensión local. Las coordenadas del debate. In: Descentralización y Desarrollo Local. Cuadernos del CLAEH. **Revista Uruguay de Ciencias Sociales**, n. 48, 2ª série, Ano 13, p. 7-16, 1988/1-2.

AROCENA, José. **El desarrollo local: um desafio contemporaneo**. Centro Latinoamericano de Economia Humana – CLAEH/Universidad Católica Del

Uruguay/Editorial Nueva Sociedad, 1995.

AUSTIN, James. **El Desafío de la Colaboración**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2003.

AUSTIN, James. **Alianças e Parcerias Sociais na América Latina: lições da colaboração entre empresas e organizações da sociedade civil**. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.

AUSUBEL, D. P. **The psychology of meaningful verbal learning**. New York: Grune and Stratton. 1963.

BANDEIRA, Pedro. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. In: Texto para discussão nº. 630. Brasília: IPEA, 1999.

BARROS, Larissa. **Tecnologias Sociais**. Revista Minas Faz Ciência. Edição no. 30. Outubro de 2007. Disponível em <<http://revista.fapemig.br/materia.php?id=422>>. Acesso em 25/01/2008.

BAVA, Silvio Caccia. A produção da agenda social: uma discussão sobre contextos e conceitos. In: **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, FGV, 2003.

BAVA, Silvio Caccia. **Democracia e Poder Local**. In: Participação popular nos governos locais. São Paulo: Pólis, 1994. p. 03-09.

BAVA, Silvio Caccia. Tecnologia social e desenvolvimento local. In: **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Fundação Banco do Brasil. Rio de Janeiro, 2004.

BOSE, M; DUTRA, T; SCHOENMAKER, L. **Os caminhos e os desafios da colaboração intersetorial**. Out. 2003. Disponível em: <<http://www.acceso.or.cr/istr.memoria/temas/ponencias/panel-4/MonicaBoese.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2006.

BRANDÃO, Flávio C. Sobre o Marco Analítico-conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Fundação Banco do Brasil – Rio de Janeiro, 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula**. 5ª. ed. São Paulo: Editora 34, 2003.

BROSE, Markus. **Fortalecendo a democracia e o desenvolvimento local: 103 experiências inovadoras no meio rural gaúcho**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

CAÑAS, A. J.; CARFF, R.; HILL, G., CARVALHO, M.; ESKRIDGE, T. C.; LOTT, J.; CARVAJAL, R. **Concept Maps: Integrating Knowledge and Information Visualization**. In Knowledge and Information Visualization: Searching for Synergies, S.-O. Tergan, and T. Keller, Editors. 2005. Heidelberg / New York: Springer Lecture Notes in Computer Science.

CAPRA, Fritjof. **Conexões Ocultas**. São Paulo: Pensamento-Cultrix Ltda. 2002.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, vol. 1: A Sociedade em Rede**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2006.

COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando. **Avaliação de projetos sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

CUNHA, Cleverson Renan; MELO, Marlene Catarina. **A Confiança nas Relações Interorganizacionais**. In: Organizações e Sociedade. Salvador, Bahia. V.10. n. Especial. 2004. p. 79 a 93.

DAGNINO, Renato. A tecnologia Social e seus desafios. In: **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Fundação Banco do Brasil. Rio de Janeiro, 2004.

DAGNINO, Renato; BRANDÃO, Flávio C.; NOVAES, Henrique T. Sobre o Marco analítico conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Fundação Banco do Brasil. Rio de Janeiro, 2004.

DANIEL, Celso. **"Gestão Local e Participação da Sociedade Civil"**. In: Participação popular nos governos locais. São Paulo: PÒLIS, 1994. p. 21-41.

DOWBOR, L. **Parcerias e alianças – o bom senso na gestão social: uma abordagem conceitual**. São Paulo, 2002. Documento para discussão.

EKUNI, K. M. **Marketing social nas organizações sem fins lucrativos: uma vantagem competitiva**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC-SP, São Paulo, 2002.

FERNANDES, Florestan. Democracia e Desenvolvimento – a transformação da periferia e o capitalismo monopolista da era atual. São Paulo: Editora Hecitec, 1994.

FISCHER, Tânia. **Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local**. In: FISHER, Tânia (org). Gestão Estratégica: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1996.

FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e o terceiro setor. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FISCHER, R. M. Monitoramento de projetos sociais: um desafio para as alianças intersetoriais. In: ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2003.

FISCHER, R. M. Alianças estratégicas intersetoriais para atuação social. **Ceats – relatório de pesquisa**, São Paulo, 2002. Disponível em: <www.ceats.org.br>. Acesso em: 25 jun. 2006.

FRANCO, Augusto de. **Por Que Precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável**. 2 ed. Brasília: Instituto de Política/Millennium, 2000.

FRANCO, Augusto de. **Capital Social**: Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy. Brasília: Instituto de Política, 2001.

FREITAG, Barbara. **Dialogando com Jurgen Habermas**. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 2005.

FUNDAÇÃO AVINA. **Plataformas para Convergência de Tecnologias Sociais e Construção de Cidades Sustentáveis – A transformação Social como causa, um Brasil Sustentável como meta**. Documento de trabalho interno da AVINA Brasil, produzido pelo escritório AVINA Brasil Norte, 2006.

FUNDAÇÃO AVINA. **Redes AVINA: Análise das Práticas de Apoio a Redes e de Participação em Processos de Ação Coletiva**. Documento de trabalho interno da AVINA Brasil, elaborado pelo consultor Cássio Martinho sob coordenação do Centro de Serviços da AVINA Brasil, 2007.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL (Comp.). **Tecnologia Social**: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Perfil de Minas Gerais 2001. Belo Horizonte. FJP, 2001.

FURTADO, Celso. **Dialética do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura; 1964.

FURTADO, Celso. **Um projeto para o Brasil**. Rio de Janeiro: Saga, 1968.

FURTADO, Celso. **Introdução ao desenvolvimento: enfoque histórico-cultural**. 3 ed. Rev. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GIANNECCHINI, L. **Estudo do Ceats**. Setor 3, jun. 2003. Disponível em:

<<http://www.setor3.com.br/senac2/calandra.nsf>> Acesso em: 25 jun. 2006.

GIDDENS, A. **Times Higher Education Supplement**. Londres, 13 de dezembro de 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 244-270.

GODIM, Sônia Maria Guedes; SÁ, Márcio de Oliveira; MELO, Livia Cruz Tourinho; BARBOSA, Silvia Teles; VASCONCELLOS, Clara Mutti. GOMES, Sabrina Torres. **Da Descrição do Caso à Construção da Teoria ou da Teoria à Exemplificação do Caso? Uma das Encruzilhadas da Produção do Conhecimento em Administração e Áreas Afins**. In: Organizações e Sociedade. Salvador, Bahia. V.12. n. 35. Out/Nov 2005. p. 47 a 68.

GRAYSON, D; HODGES. A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HABERMAS, Jurgen. **Teoria de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987.

HABERMAS, Jurgen. **Direito e democracia: entre factibilidade e validade**. Vol. I e II. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1997.

HOFFMAN, R. R.; NOVAK, J.R. **Applications of Concept Maps to web design and web work**. In R. W. Proctor & K.P.L. Vu (Eds). Handbook of human factors in web design (pp. 156-175). Mahwah. NJ. Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Censo 2000**. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 20/11/2007.

INSTITUTO de Geociências Aplicadas – IGA. **Mapas**. Disponível em [www.igaonline.com.br](http://www.igaonline.com.br). Acesso em 20/11/2007.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde**. Revista de Administração Pública., Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p.35-45, nov/dez 2000.

KIMURA, Herbert; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; GODOY, Arilda Schmidt. Redes Sociais, valores e competências: simulação de conexões. In: RAE – **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 46. N. 3.p. 42 a 57 - Julho/Setembro 2006.



KOSELLECK, Reinhart. **Crítica e Crise**. Rio de Janeiro: Editora Comportamento, 1999.

LICHA, Isabel. "Coordinando la política social: es la concertación una opción?", **Serie de Documentos de Trabajo I-59**, INDES, Washington, DC, 2006.

LINS, Neylar Coelho Vilar. In: Congresso Nacional sobre Investimento Social Privado: desafios e perspectivas para o desenvolvimento brasileiro. 2000, Vitória (ES). **Destaque das apresentações**. São Paulo: GIFE – Grupo de Institutos e Fundações e Empresas. 2001. p.59-60. Mesa-redonda 4d.

LOPEZ, S. Reflexões da Prática: como articular parcerias entre organizações da sociedade civil e o empresariado. AVINA Brasil, Rio de Janeiro, Laborbrint, 2005.

LOUETTE, A. **Responsabilidade social empresarial: panorama e perspectiva na indústria paulista**. São Paulo: Fiesp, 2003.

LUKÁCS, Georg. **História e Consciência de Classe**. São Paulo. Martins Fontes, 2003.

MARTINHO, Cássio. **Redes AVINA: Análise das Práticas de Apoio a Redes e de Participação em Processos de Ação Coletiva**. Documento de trabalho interno. Fundação AVINA, 2007.

MEIRELLES, Cristina. Alianças e Parcerias – Mapeamento das Publicações Brasileiras sobre Alianças e Parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e Empresas. **Imprensa Oficial do Estado de São Paulo**: Aliança Capova, 2005.

MIZRUCHI, Mark S. Análise de Redes Sociais: avanços recentes, controvérsias atuais. In: RAE – **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 46. N. 3.p. 72 a 86 - Julho/Setembro 2006.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 7a. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3a. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. **Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática**. São Paulo; Global; Instituto Fonte, 2000. 46 p. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

NOVAK, J.D; CAÑAS, A. J. The Theory Underlying Concept Maps and How to

Construct Them. **Technical Report IHMC CmapTools**. Florida Institute for Human and Machine Cognition (IHMC), 2006.

PAULO II, João. **Fides et Ratio**. 9. ed. São Paulo. Paulinas, 2006.

POPPER, Karl R. **Conjecturas e refutações**. Brasília: Universidade de Brasília, 1972. (Coleção Pensamento Científico)

PUTNAM, R. **Comunidade e Democracia: A Experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RAMOS, Guerreiro. **A Redução Sociológica**. Rio de Janeiro. Editora UFRJ, 1996.

SANTOS, Boaventura; AVRITZER, Leonardo. Para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, Boaventura de Souza.(Org.). **Democratizar a Democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p.39-82.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.

SHOMMER,P.C. **Investimento social das empresas**: cooperação organizacional num espaço compartilhado. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

SHOMMER,P; FISCHER,T. Empresas privadas e ação social: práticas, dilemas e participação no desenvolvimento. In: SILVEIRA, C.M; REIS, L.C. (orgs). **Desenvolvimento local**: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, 2001.

SPINK, Peter. **Parcerias e alianças com organizações não-estatais**. São Paulo: Pólis/ Programa Gestão Pública e Cidadania, 2001.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org). **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org). **Gestão Social: metodologia e casos**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Aliança e parceria: uma estratégia em Alves & Cia**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n.3, p. 35-52, maio/jun. 2000.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Avaliação de Projetos Comunitários: uma**

**abordagem prática.** Rio de Janeiro-São Paulo: CEDAC – Editora Loyola, 1995.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Cidadania e Desenvolvimento Local.** Rio de Janeiro: FGV. Ijuí: Ed. Injuí, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Elaboração de Projetos Comunitários: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro-São Paulo: CEDAC – Editora Loyola, 1995.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Inovando com democracia, ainda uma utopia. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem Razão a Administração?** Ensaios de teoria organizacional e gestão social. Ijuí (RS): Unijuí, 2002. p. 195-216.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Manual de Coordenação e Gerência de Projetos de Desenvolvimento Rural.** Banco Interamericano / Sudene / PNUD. Recife, 1996.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. O Mito da Participação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 162-164, maio/jul. 1990.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Um **Espectro Ronda o Terceiro Setor: O Espectro do Mercado.** 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

TORO, José Bernardo. **A construção do público: cidadania, democracia e participação.** Seleção de textos e organização, Cristina Duarte Werneck e Nísia Duarte Werneck. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2005

VAN DE VEN, Andrew H; FERRY, Diane. **Measuring and assessing organizations.** Jonh Wiley & Sons, New York, 1980.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WALKER, Robert K. **Produzindo Impacto Social: Elaborando e avaliando projetos de desenvolvimento.** São Paulo: E.P.U., 2002.

WHITAKER, Francisco. Rede: uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais**, Rio de Janeiro, CEDAC, ano 1, n. 3, mar./abr./maio 1993.

WWF-Brasil. Redes. Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização. 2ª. Ed. Texto: Cássio Martinho. Brasília, WWF-Brasil. 2004.

YIN, Robert K. - **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Informações sobre o município de Araçuaí

#### I – Caracterização

**Localização:** NORDESTE DE MINAS

**Área:** 2.229,16 km<sup>2</sup>

**Altitude:**

Máxima: 1.028 m

Local: Chapada da Cavilhada

Mínima: 299 m

Local: Rio Jequitinhonha

Ponto central da cidade: 307,33 m

**Temperatura:**

Média anual: 24,4°C

Média máxima anual: 31,1°C

Média mínima anual: 19,3°C

**Índice médio pluviométrico anual:** 841,2 m

**Relevo:**

Topografia %

Plano: 10%

Ondulado: 30%

Montanhoso: 60%

**Principais rios:**

Rio Jequitinhonha

Rio Gravatá

Rio Piauí

**Bacia:** Bacia Rio Jequitinhonha

## II – Finanças

TABELA 3  
Arrecadação Municipal (2001 a 2004)

Ano	ICMS	Outros	Total
2001	519.150	722.564	1.241.714
2002	518.768	870.633	1.389.401
2003	744.858	1.021.164	1.766.022
2004	715.533	1.271.761	1.987.294

Fonte: Secretaria de Estado de Fazenda

## III – População

TABELA 4  
População Residente (1970, 1980, 1991, 2000, 2005 e 2007)

Ano	Urbana	Rural	Total
1970	9.893	20.387	30.280
1980	12.900	18.469	31.369
1991	16.590	17.236	33.826
2000	20.293	15.146	35.439
2005 (1)			36.895
2007 (1)			

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Dados preliminares

TABELA 5  
População Ocupada por Setores Econômicos (2000)

Setores	Número de pessoas
Agropecuário, extração vegetal e pesca	5.066
Industrial	1.845
Comércio de Mercadorias	1.533
Serviços	4.804
<b>Total</b>	<b>13.248</b>

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

## **IV – Transportes**

### **Rodoviário:**

Distância aos principais centros (km):

Belo Horizonte: 678 km

Rio de Janeiro: 955

São Paulo: 1.300

Brasília: 1.077

Vitória: 820

Principais rodovias que servem de acesso a Belo Horizonte:

BR 381, BR 116, BR 367

Principais rodovias que servem de acesso ao município:

BR 367, BR 342, BR 116.

Municípios limítrofes:

Coronel Murta

Virgem da Lapa

Francisco Badaró

Jenipapo de Minas

Novo Cruzeiro

Caraí

Padre Paraíso

Ponto dos Volantes

Itinga

### **Aéreo:**

Aeroporto de Araçuaí – SNUI

Operação diurna: ótima

Pista: 1.200 m x 30 m, pavimentada e sinalizada

Homologado pelo Ministério da Aeronáutica

Fontes: Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais  
Diretoria de Eletrônica e Proteção ao Voo / Ministério da Aeronáutica

## V - Atividades econômicas

### Principais empresas industriais classificadas segundo o número de empregados (2000)

- Extrato de minerais metálicos: Companhia Brasileira de Lítio.
- Fabricação de produtos alimentícios e bebidas: Organização Matos Ltda.
- Fabricação de produtos de minerais não-metálicos: Minervino Ferreira Coelho ME, Cerâmica C O C Ltda.

Fonte: Cadastro de Empresas do IBGE – CEMPRE

Nota: inclui apenas empresas com 10 ou mais empregados.

### Agropecuária:

TABELA 6  
Principais Produtos Agrícolas - 2003

Produto	Área Colhida (ha.)	Produção (t)	Rendimento médio (kg/ha.)
Banana (2)	51	1.020	20.000,00
Cana-de-açúcar	124	3.968	32.000,00
Feijão (1ª. Safra)	80	32	400
Feijão (2ª. Safra)	24	19	791,67
Mandioca	168	1.344	8.000,00
Milho	160	64	400,00
Coco-da-Bahia	5	64	12.800,00

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

(1) Produção em mil frutos e rendimento em fruto/ha.

(2) Produção em mil cachos e rendimento em cachos/ha.

TABELA 7  
Pecuária – Principais Efetivos em 2003

Especificação	Número de Cabeças
Asininos	153
Bovinos	29.255
Caprinos	319
Eqüinos	2.385
Galináceos	29.814
Muares	1.075
Ovinos	288

Fonte: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

**TABELA 8**  
**Produto Interno Bruto (PIB) a preços correntes**

<b>Ano</b>	<b>Agropecuário</b>	<b>Indústria</b>	<b>Serviço</b>	<b>Total</b>
1998	6.780	9.731	38.629	55.140
1999	7.340	13.438	42.229	63.227
2000	8.187	13.929	48.880	70.996
2001	5.555	14.510	53.615	73.680
2002	6.015	13.663	59.325	79.003

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP)  
 Centro de Estatística e Informação (CEI)

## **VI – Reservas Minerais**

Estanho (Cassiterita)  
 Feldspato  
 Lítio (Ambligonita)  
 Mica  
 Nióbio-Tântalo (Columbita-tantalita)  
 Quartzo

Fonte: Departamento Nacional da Produção Mineral – DNPM

## **VII – Ensino**

1º grau

2º grau

Ensino Profissionalizante (e/ou pós-médio): curso 2º grau (sem habilitação), técnico em Agrimensura, técnico em Informática

Fonte: Centro de Produção e Administração de Informações – CPRO/SEE  
 Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP/MEC

## **VIII – Comunicações**

Telefone: Fixo: Concessionária Telemar / Serviço celular: Vivo e TIM

Emissoras de Rádio: zero, de acordo com a AMIRT. Três, sem outorga oficial,



funcionam de acordo com pesquisa empírica realizada no município em dezembro de 2007: Araçuaí FM, Líder FM e Kiau FM.

Jornais: dois, ambos de circulação mensal (Mídia e A Gazeta)

Televisão: TV Araçuaí, concessão da Fundação Dom Bosco Comunicações com programação religiosa e comunitária.

Agência dos Correios: 1

Fontes: Telecomunicação de Minas Gerais S.A.  
TIM Celular e Vivo  
Associação Mineira de Rádio e TV – AMIRT  
Secretaria de Estado de Comunicação Social  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
Pesquisa empírica realizada em dezembro de 2007.

## IX – Energia Elétrica

Concessionária: CEMIG

TABELA 9  
Consumo (1999–2003)

Classe	1.999	2000	2001	2002	2003
<b>Industrial</b>					
Consumo (kWh)	965.548	1.020.754	957.945	1.221.187	1.589.012
Nº consumidores	56	60	67	71	71
<b>Comercial</b>					
Consumo (kWh)	2.535.709	2.814.139	2.656.789	2.787.852	3.092.739
Nº consumidores	762	802	841	907	941
<b>Residencial</b>					
Consumo (kWh)	7.273.121	7.461.068	6.799.903	7.133.564	7.741.374
Nº consumidores	5.939	6.384	6.955	7.415	7.653
<b>Rural</b>					
Consumo (kWh)	1.466.682	1.205.239	1.373.948	1.445.948	1.870.500
Nº consumidores	476	505	574	623	768
<b>Outros</b>					
Consumo (kWh)	2.491.052	2.595.446	2.428.189	2.595.981	2.793.591
Nº consumidores	131	141	147	167	163
<b>Total</b>					
Consumo (kWh)	14.732.112	15.096.646	14.216.774	15.184.532	17.087.216
Nº consumidores	7.364	7.892	8.584	9.183	9.596

Fonte: Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG

## **X – Água e Esgoto**

Concessionária Água: COPASA

Concessionária Esgoto: Prefeitura Municipal (2004)

Fonte: Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA

## **XI – Serviços**

**Saúde:** (2004)

1 hospital

105 leitos

Fonte – SUS – Ministério da Saúde

**Hotéis:** (7) 2000

Fonte: Associação Brasileira de Indústria de Hotéis – ABIH

**Instituições Financeiras** (2004)

Banco do Brasil S.A., Banco Itaú S.A., Caixa Econômica Federal.

Fonte: Banco Central do Brasil.

## XII – Mapa

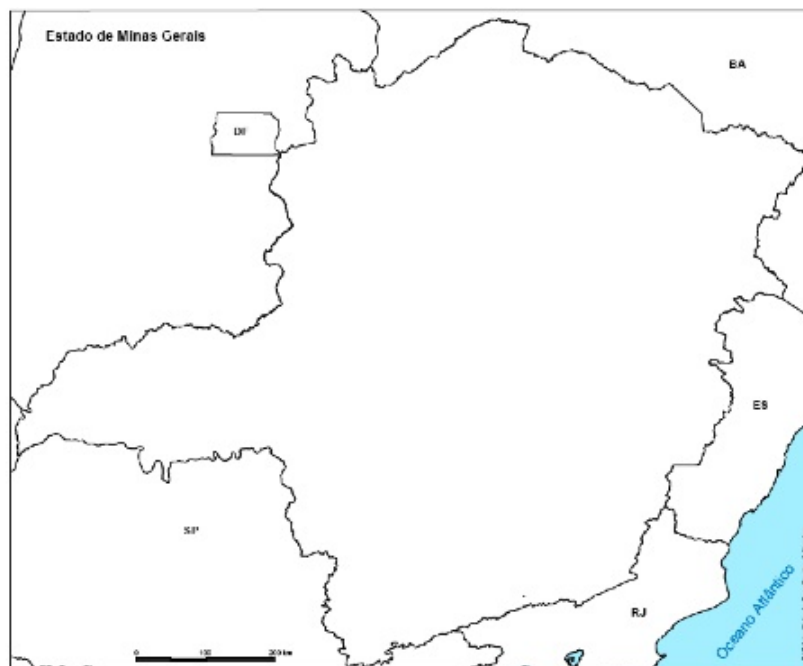


FIGURA 8 – Mapa do Estado de Minas Gerais  
Fonte: IGA (Instituto de Geociência Aplicada)

## XIV – História

A história de Araçuaí remonta à Aldeia do Pontal, fundada pelo Padre Carlos Pereira na confluência dos rios Araçuaí e Jequitinhonha, onde as canoas vindas da Bahia permutavam mercadorias com aquelas produzidas na região de Araçuaí. Como consequência do grande fluxo de canoeiros, surgiram no local muitas mulheres e um pequeno centro de prostituição. Padre Pereira reagiu imediatamente, expulsando todas as mulheres, pois não queria no seu povoado bebidas ou mulheres de "vida fácil". Essas mulheres, então, subiram o Rio Araçuaí e encontraram abrigo na fazenda Boa Vista, propriedade da fazendeira Luciana Teixeira, que cedeu parte de suas terras para as mulheres. Diante desse cenário, os canoeiros mudaram seu Porto, seguindo as mulheres Rio Araçuaí acima. No local, por volta de 1817, surge um aldeamento nomeado inicialmente de "Calhau", em função da grande quantidade de pedras redondas na região. No ano de 1857, é instalada a Vila de Arassuay, elevada a município no mesmo ano, quando se altera a grafia do nome para Araçuaí: que significa "rio das araras grandes" na língua indígena.

Fonte: Secretaria de Cultura de Araçuaí.

**APÊNDICE B:** Informações sobre a Fundação AVINA

**Ano de fundação:** 1994. Inicia suas atividades no Brasil em 1999.

**Fundador:** Stephan Schmidheyne, empresário suíço.

**Principal Executivo:** Brizio Biondi-Morra, presidente, e Sean MacKaughan, CEO.

**Missão:** contribuir para o desenvolvimento sustentável da América Latina, incentivando a construção de laços de confiança e parcerias frutíferas entre líderes sociais e empresariais, e articulando agendas de ação compartilhadas.

**Localização:** sede na Costa Rica, atua em 12 países da América Latina e possui escritórios em cinco cidades no Brasil (Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Salvador, Manaus).

**Área de atuação:** desenvolvimento sustentável, apoiando lideranças sociais com iniciativas que contribuam à equidade, ao desenvolvimento econômico sustentável, à governança democrática e estado de direito e à conservação e gestão de recursos naturais.

**Atividades desenvolvidas:** identificam oportunidades para parcerias com líderes da sociedade civil e do empresariado em iniciativas coletivas de grande potencial transformador em prol do desenvolvimento sustentável; fortalecem os parceiros institucionais, criando espaços de aliança entre eles e outros, e projetando suas mensagens transformadoras no espaço público; fomentam os laços de confiança, valores compartilhados e agendas comuns entre a sociedade civil e o setor empresarial; e incentivam a construção coletiva de agendas de ação compartilhadas que, por sua vez, promovam impacto em grande escala rumo ao desenvolvimento sustentável.

**APÊNDICE C:** Informações sobre o CPCD – Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento.

**Ano de fundação:** 1984

**Fundador:** Sebastião Rocha, educador popular, antropólogo e folclorista.

**Principal Executivo:** Sebastião Rocha, presidente.

**Missão:** promover educação popular e o desenvolvimento comunitário a partir da cultura, tomada como matéria-prima de ação institucional e pedagógica.

**Localização:** sede em Curvelo e escritórios em Belo Horizonte, Barbacena e Araçuaí, cidades do Estado de Minas Gerais.

**Área de atuação:** educação popular, formação de educadores e mobilização comunitária.

**Atividades desenvolvidas:** Projeto Sementinha: atividades de educação para crianças de 4 a 6 anos que não freqüentam escola. Projeto Ser Criança: atividades complementares à escola para crianças de 7 a 14 anos. Fabriqueta: formação de habilidades profissionais, que contribuam à geração de renda, para adolescentes e adultos, tais como produção de sabão, doces cristalizados, objetos de arte de ferro, madeira e cerâmica, dentre outros. Banco do Livro: projeto que visa a disponibilizar livros gratuitamente, incentivar o hábito da leitura e envolver a comunidade em atividades de arrecadação de exemplares e gincanas, aproximando pais, alunos e professores. Bernal de jogos: desenvolvimento de acervo de jogos, brinquedos, dinâmicas e estratégias educacionais que facilitem o aprendizado. Outras iniciativas de mobilização.

**APÊNDICE D:** Informações sobre a BAMCRUZ.

**Ano de fundação:** 1999

**Fundador:** Lúcio Ventania, mestre bambuzeiro.

**Principal Executivo:** Lúcio Ventania, coordenador geral.

**Missão/Proposta de valor organizacional:** desencadear um ciclo de prosperidade cultural, econômica e ambiental no País a partir da popularização do uso do bambu como protagonista social. Possibilitar a grupos marginalizados como jovens em situação de risco, trabalhadores rurais desesperançados, ex-presidiários, prostitutas, travestis e pessoas de baixa escolaridade a plena cidadania através do domínio tecnológico, produtivo e comercial da cultura do bambu. Ocupar no mercado o espaço aberto para produtos ecologicamente corretos, com beleza, qualidade e respeito à vida.

**Localização:** Belo Horizonte, Minas Gerais.

**Área de atuação:** geração de trabalho e renda.

**Atividades desenvolvidas:** desenvolvimento de programas de geração de trabalho e renda, que utiliza o bambu como vetor de desenvolvimento sustentável. Busca promover o bem-estar físico, social, cultural e econômico, propiciando atividades ocupacionais a partir da realização de cursos técnicos, incentivo e suporte para a formação de associações e cooperativas sociais de produção e comercialização de ecoprodutos de bambu (bambuserias).

**APÊNDICE E:** Informações sobre a Apel

**Ano de fundação:** 1994, iniciou suas atividades no Brasil em 1999.

**Fundador:** Aerton Paiva

**Principal Executivo:** Aerton Paiva, administrador e cientista social.

**Proposta de valor:** atuar junto às empresas que ainda não incorporaram as diretrizes da sustentabilidade em suas estratégias, da mesma forma como atuávamos antes. Todavia, temos melhores condições de influenciá-las para que possam entender e adotar práticas de gestão sustentáveis; apoiar as empresas que já optaram por incorporar tais diretrizes, na medida em que podemos agora contribuir para o entendimento – em profundidade – das implicações no modelo de gestão, dialogando adequadamente junto aos dirigentes e construindo um modelo de negócio que tenha equilíbrio e coerência entre as estratégias e as ações da organização de forma sustentável; disponibilizar os melhores especialistas nos temas diversos da sustentabilidade em contato com nossos clientes, por meio da rede de consultores de que fazemos parte.

**Localização:** São Paulo, Estado de São Paulo.

**Área de atuação:** consultoria empresarial e gestão de projetos.

**Atividades desenvolvidas:** planejamento estratégico, estudos mercadológicos, arquitetura organizacional, projetos de inovação e desenvolvimento sustentável para empresas, públicas, privadas e organizações do terceiro setor.

**APÊNDICE F:** Informações sobre o Ecocentro IPEC – Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado.

**Ano de fundação:** 1998.

**Fundador:** André Soares

**Principal Executivo:** André Soares

**Missão:** estabelecer soluções apropriadas, demonstrando a viabilidade de uma cultura sustentável, oportunizando experiências educativas e disseminando modelos.

**Localização:** Pirinópolis, Goiás, Brasil.

**Área de atuação:** Permacultura

**Atividades desenvolvidas:** promove cursos e oficinas práticas que vão desde o curso-padrão de Permacultura (PDC) até as oficinas específicas sobre as soluções desenvolvidas em cada área (água, energia, alimentação, saneamento e construção) com o objetivo de educar, garantindo um futuro sustentável. As soluções desenvolvidas são de tecnologia simples e fácil assimilação, feitas para a população em geral, independente do grau de educação formal.



**APÊNDICE G:** Informações sobre o IPEP – Instituto de Permacultura e Ecovilas do Pampa.

**Ano de fundação:** 2000

**Fundador:** João Rockett

**Principal Executivo:** João Rockett, diretor-executivo.

**Missão:** difundir a Permacultura e seus princípios, como ferramenta-chave para uma vida harmônica e de crescimento durável.

**Localização:** Bagé, Rio Grande do Sul.

**Área de atuação:** permacultura, educação.

**Atividades desenvolvidas:** pesquisa, disseminação de conhecimento e demonstração de soluções práticas em permacultura nos eixos água (coleta, armazenamento, uso e reuso); alimento (biomineralização e biofertilização do solo, resgate e manejo de sementes crioulas, consórcio de plantas, rede de produção e consumo ecológicos, plantas funcionais e agroflorestas); habitação (construção com materiais vivos e utilização de técnicas como adobe, superadobe, taipa de pilão, bambu, fardos de palha, telhado vivo); e energias limpas e renováveis (solar, eólica, biomassa, biocombustível).

**APÊNDICE H:** Informações sobre o CCADA – Conselho de Comunidades Afro-Descendentes do Amapá.

**Ano de fundação:** 2003

**Fundador:** José Araújo Paixão

**Principal Executivo:** José Araújo Paixão

**Missão:** resgatar a cidadania e contribuir para a melhoria da qualidade de vida nas comunidades quilombolas localizadas na Região Metropolitana de Macapá.

**Localização:** Macapá, Amapá, Brasil.

**Área de atuação:** resgate cultural e defesa dos direitos de remanescentes quilombolas.

**Atividades desenvolvidas:** representa o interesse de 22 comunidades remanescentes dos *Quilombos* do Estado do Amapá. Sua atividade gera integração, mobilização e a melhoria da qualidade de vida de seus moradores (resgate cultural, geração de renda, habitação, outros).

**APÊNDICE I:** Informações sobre o IPA – Instituto de Permacultura do Amazonas.

**Ano de fundação:** 1997

**Fundador:** Carlos Miller

**Principal Executivo:** João Araújo, diretor-adjunto; e Ali Sharif, coordenador geral.

**Missão:** demonstrar como podemos usar os princípios ecológicos para criar sistemas agrícolas economicamente produtivos e biologicamente ricos, fazendo uso de tecnologias alternativas adequadas a nossa realidade e de novos sistemas de energias renováveis em favor da região amazônica.

**Localização:** Manaus, Amazônia, Brasil

**Área de atuação:** permacultura

**Atividades desenvolvidas:** planejamento integrado de sistemas, produção ecológica de alimentos, captação e conservação de água e construções alternativas, cursos de capacitação em conceito e técnicas de permacultura (Curso de Permacultura Design e Consultoria; construção de cisternas em ferro-cimento; cultivo de peixes ornamentais, meliponicultura prática; energias renováveis; gestão comunitária/economia solidária com os princípios da permacultura; dentre outros).

**APÊNDICE J:** Informações sobre a Associação Vaga-Lume.

**Ano de fundação:** 1999.

**Fundadoras:** Maria Theresa Junqueira Meinberg, relações públicas; Laís Fleury, administradora; e Sylvia Albernaz Guimarães, historiadora e pedagoga.

**Principal Executiva:** Sylvia Albernaz Guimarães, presidente.

**Missão:** promover o desenvolvimento cultural e educacional de comunidades rurais da Amazônia Legal Brasileira e contribuir com a troca de conhecimento entre a população da Amazônia e demais regiões do País.

**Localização:** São Paulo, São Paulo, Brasil.

**Área de atuação:** educação e cultura.

**Atividades desenvolvidas:** promover o acesso ao livro e à leitura em comunidades rurais da Amazônia Legal Brasileira com o objetivo de formar professores e comunitários como mediadores de leitura, estimular exercícios de gestão comunitária de bibliotecas, estimular ações que facilitem o envio de livros para a região amazônica e monitorar as ações desenvolvidas nas bibliotecas implantadas.

**APÊNDICE K:** Informações sobre a Rádio Margarida.

**Ano de fundação:** 1991.

**Fundador:** Osmar Pancera.

**Principal Executivo:** Osmar Pancera.

**Missão:** irradiar arte, cultura e educação popular para melhoria da qualidade de vida na Amazônia. O CACRA está voltado ao atendimento das necessidades humanas, prioritariamente de crianças e adolescentes.

**Localização:** Belém, Pará, Brasil.

**Área de atuação:** educação popular, promovendo direitos humanos e cidadania, saúde, arte, comunicação social e cultura.

**Atividades desenvolvidas:** rádio difusão com perfil educativo e de valorização da diversidade cultural da região, rede de radialistas do Pará, visando aglutinar e melhor divulgar temas relacionados à criança e adolescente, meio ambiente e responsabilidade social; sensibilização e desenvolvimento de atividades artísticas por meio de oficinas de rádio, vídeo, confecção de instrumentos de percussão, arte e circo; capacitação de monitores para discussão e combate ao abuso e exploração sexual de crianças e adolescentes; realização de produções musical, teatral e circense itinerantes.

**APÊNDICE L:** Informações sobre a Giral

**Ano de fundação:** 2006

**Fundadores:** Carolina Rolim, Diego Ribeiro Vallim e Fernando Assad

**Principal Executivo:** não há definição hierárquica, há distribuição de atividades de acordo com o perfil e talento de cada fundador.

**Missão:** não há uma missão escrita formalmente mas o intuito da organização é contribuir ao fortalecimento institucional e gerencial de organizações da sociedade civil.

**Localização:** São Paulo, SP, Brasil.

**Área de atuação:** Consultoria e assessoria em elaboração e gestão de projetos para a transformação social.

**Atividades desenvolvidas:** consultoria e assessoria em gestão de projetos que visam ao desenvolvimento sustentável, consultoria e assessoria para a captação de recursos e elaboração de propostas para editais públicos, gestão financeira, gestão do conhecimento e gestão da comunicação de projetos do terceiro setor.

**APÊNDICE M:** Informações sobre a Reciclar T3.

**Ano de fundação:** 1998.

**Fundador:** Aguida Zanol, designer.

**Principal Executivo:** Aguida Zanol, presidente.

**Missão:** buscar soluções que contribuam para reduzir o desperdício e conscientizar o ser humano sobre o consumo.

**Localização:** Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

**Área de atuação:** reciclagem e consumo consciente.

**Atividades desenvolvidas:** elaboração de projetos que visem a desenvolver idéias sobre reduzir, reutilizar e reciclar. Alguns dos projetos são implementados em comunidades carentes, visando à qualificação de mão-de-obra por meio do desenvolvimento de produtos eco-sustentáveis, gerando melhoria no padrão de vida e novas oportunidades de trabalho e renda. Desenvolvimento de produtos.

**APÊNDICE N:** Informações sobre o IMCA – Instituto Morro da Cotia de Agroecologia.

**Ano de fundação:** 1994, como Ecocitrus; em 2005, com o nome Instituto Morro da Cotia de Agroecologia.

**Fundadores:** quinze agricultores proprietários rurais da Região do Vale do Caí que se uniram em cooperativa.

**Principal Executivo:** Paulo Roberto Lenhardt, diretor.

**Missão:** desenvolver projetos que promovam a sustentabilidade ambiental com base nos princípios de permacultura.

**Localização:** Montenegro, Rio Grande do Sul, Brasil.

**Área de atuação:** agroecologia e permacultura.

**Atividades desenvolvidas:** execução de projetos ambientais e assistência técnica especializada. Centro de formação prática em Permacultura e Agroecologia. Coordena projetos de reciclagem de resíduos industriais em larga escala, convertidos em adubo orgânico para os agricultores da região. Também é destaque o projeto de reciclagem de óleo de cozinha usado, transformado em combustível para veículos com motor a diesel.



## **APÊNDICE O: Relação dos Entrevistados**

### **Grupo 1 – Organizações Participantes do Programa Araçuaí Sustentável**

Entrevistado 1: João Rockett (por *skype*)  
 Entrevistada 2: Flavia Motta (presencial)  
 Entrevistada 3: Aguida Zanol (formulário por *e-mail*)  
 Entrevistado 4: Osmar Pancera (por *skype*)  
 Entrevistado 5: Paulo Lahendt (por *skype*)  
 Entrevistada 6: Sylvia Guimarães (presencial)  
 Entrevistado 7: Aerton Paiva (presencial)  
 Entrevistada 8: Carolina Rolim (presencial)  
 Entrevistado 9: José da Paixão (por telefone)  
 Entrevistado 10: Lúcio Ventania (presencial)  
 Entrevistado 11: João Araújo (por *skype*)  
 Entrevistado 12: Carlos Miller (por *skype*)  
 Entrevistada 13: Lucy Legan (por *skype*)

### **Grupo 2 – Cidadãos beneficiários ou atuantes no Programa Araçuaí Sustentável**

#### **Sede do Ser Criança – Araçuaí**

Entrevistada 1: Madalena – mãe cuidadora do Projeto Cidade Criança, 1 ano e 8 meses no projeto  
 Entrevistada 2: Maria Edma Quintino dos Santos – 37 anos – mãe cuidadora do Projeto Cidade Criança – 1 ano e 8 meses no projeto.  
 Entrevistada 3 – Ana Carla – 24 anos – mãe cuidadora do Projeto Cidade Criança – 10 meses no projeto  
 Entrevistada 4: Juscilene Loyola Gomes – 26 anos – mãe cuidadora do Projeto Cidade Criança – 1 ano no projeto.  
 Entrevistada 5: Vera Lúcia – 24 anos – agente comunitária de educação – 1 ano e 7 meses no projeto.

**Olinto Ramalho**

Entrevistada 6: Edna Ramalho Pinheiro – 41 anos – mãe cuidadora da Água – Olinto Ramalho – 4 anos no projeto.

Entrevistada 7: D. Maria – 49 anos – mãe cuidadora da Água – 5 meses no projeto.

Entrevistada 8: Aldilene Gomes dos Santos – 18 anos – guardiã das Águas – 4 meses no projeto.

Entrevistada 9: Maria José Lopes da Silva – 32 anos – mãe cuidadora – 4 anos no projeto.

Entrevistada 10: Margareth Batista Santos – 25 anos – mãe cuidadora Cidade Criança – 1 ano e 9 meses no projeto.

Entrevistada 11: Joelma da Conceição Santos – 29 anos – mãe educadora das Águas – 6 meses no projeto.

Entrevistada 12: Suzana Magalhães Pinheiro – 22 anos – mãe cuidadora da Água – 3 meses no projeto.

**Grupo 3 – Representantes do Poder Público**

Entrevistado 1 – Bruno Murta Gaspar Oliveira, secretário de Desenvolvimento Urbano.

Entrevistada 2 – Jaqueline Neiva, vereadora eleita pelo PT.

Entrevistado 3 – Carlindo Dourado, vereador eleito pelo PP.

Entrevistada 4 – Maria Helena Cardoso, secretária de Desenvolvimento Social

**APÊNDICE P:** Questionários de entrevista**Roteiro de Entrevista 1**

(Moradores de Araçuaí que participam do Programa)

**Identificação**

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Instituição/cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de participação na instituição/cargo: \_\_\_\_\_

1. O(A) senhor(a) conhece o Programa Araçuaí Sustentável?
2. Como foi que o(a) senhor(a) conheceu o Programa?
3. Quais projetos ou ações do Programa Araçuaí Sustentável o(a) senhor(a) conhece?
4. Por que o(a) senhor(a) participa do programa?
5. Na sua opinião, a população em geral mostra-se interessada em participar dos projetos e ações?
6. Cite três pontos que facilitam o seu trabalho de campo.
7. Cite três pontos que dificultam o seu trabalho de campo.
8. Na sua opinião, o programa contribui para o desenvolvimento do município? Como?

## Roteiro de Entrevista 2

(Organizações que participam do Programa Araçuaí Sustentável)

### Identificação

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Instituição/cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de participação na instituição/cargo: \_\_\_\_\_

- 1) Como surgiu o Programa Araçuaí Sustentável?
- 2) Por que você e sua organização se interessaram em integrar o grupo Arassussa?
- 3) Quais são os aspectos do programa que mais lhe atraem?
- 4) Na sua percepção, quais são os aspectos estruturantes do programa?
- 5) Quais são os principais desafios do seu trabalho em Araçuaí?
- 6) Há participação da população local nas atividades propostas pela sua organização? Como ela acontece? Quais são os principais desafios para a mobilização da população local?
- 7) Quais os fatores que restringem a participação do poder público no Programa?
- 8) Qual a percepção que você tem sobre o impacto e os efeitos desse programa para o município?
- 9) Em que medida ele contribui para o desenvolvimento do município?
- 10) Quais são os benefícios da participação no Programa Araçuaí Sustentável para você e a sua organização?
- 11) Cite três pontos que facilitam/viabilizam e três pontos que dificultam/restringem a implementação de um programa baseado em parcerias entre organizações de diferentes setores, como é o caso do Arassussa.
- 12) O que não pode faltar em um processo de articulação/coordenação como esse?
- 13) Alguma informação ou consideração adicional que você considere importante destacar e eu não tenha abordado?

**Roteiro de Entrevista – 3**

(Prefeitura, secretários municipais e vereadores)

**Identificação**

Entrevistador: \_\_\_\_\_ Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Instituição/cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de participação na instituição/cargo: \_\_\_\_\_

- 1) O(A) senhor(a) conhece programas ou projetos sociais que são realizados por ONGs no município de Araçuaí?  
(Se sim, quais? Se não, pergunta 2)
- 2) O(A) senhor(a) conhece ou já ouviu falar de algum projeto ou ação do Programa Araçuaí Sustentável?  
(Se sim: quais? E segue para a pergunta 3. Se não. Passar para a pergunta 10.)
- 3) O governo local participa de alguma forma desse programa? Se sim, de que forma?
- 4) O(A) senhor(a) conhece as ações desenvolvidas e as organizações que participam do programa?
- 5) A população mostra-se interessada em participar de tais projetos?
- 6) Qual a percepção que o(a) senhor(a) tem sobre o impacto e os efeitos desse programa para o município?
- 7) O governo local desenvolve ou atua em projetos/iniciativas baseadas na participação de vários atores sociais e na construção de parcerias intersetoriais (empresas, poder público e outras organizações da sociedade civil)? Se sim, pergunta 11. Se não, encerra a entrevista.
- 8) Cite três pontos facilitadores e três pontos que dificultam a implementação de um programa baseado em parcerias entre organizações de diferentes setores.

,

## ANEXO A – Modelo de PTA – Ferramenta de gestão utilizada pelo grupo

DIMENSÃO: VALORES HUMANOS E CULTURAIS									
PERGUNTAS IMPORTANTES	TIPO DA ATIVIDADE	ATIVIDADES: TÉCNICAS, DINÂMICAS E INSTRUMENTOS	INDICADORES	PÚBLICO-ALVO	TEMPO	RESP	CONEXÕES	POSIÇÃO	Comentários e atividades relacionadas
Como potencializar os VHC locais e tradicionais como instrumentos de sustentabilidade?	Incorporação tecnologias/ práticas	Produção de livros artesanais	Resgate e valorização cultural, auto estima.	Mães, ACE, comunidades rurais e periféricas de Araguaia	2007	Vagalume	CPCD, AVINA (Ana Borges)	Em andamento	Coleta e registro de histórias locais - produção de livros. Grupos montando editoras comunitárias. Distribuição nas escolas, igrejas, etc.
	Formação de times	Núcleo de Teatro	Revitalização das tradições populares, dinamismo cultural, autonomia	ACEs, ACEs e jovens urbanos e rurais	2008	Rádio Margarida	CPCD		
	Incorporação tecnologias/ práticas	Destile alegórico			2008	Bamorus	todos		
	Formação de times	Criação da Arassussa Vídeos	Registro, divulgação, publicação do projeto, produção regional, geração de trabalho/renda	População em geral	2007	Rádio Margarida	CPCD	A realizar	Oficina de vídeo, aguardando finalização do cinema. Registro fotográfico e videográfico a partir do olhar das comunidades. Bamorus coloca equipamentos de vídeo a disposição para a bambuzeria
	Incorporação tecnologias/ práticas	Produção de peça teatral			2008	Rádio Margarida	CPCD		
	Criação de espaços	Oficina de fotografia			2008	Rádio Margarida	CPCD		Cartazes e Imagens das atividades inseridas
		Filme Arassussa			2007	Rádio Margarida	CPCD, AVINA (Ana Borges)	A realizar	Exploratória para preparação
		Unidade Móvel de Cultura			2007	Rádio Margarida	CPCD	A realizar	Rádio, teatro, vídeo ambulantes. Camo de som para ampliar impacto das folias. Conexão com CINEMA ITINERANTE - ponto de cultura, bônus
	Formação de times	Formação de Mediadores de leitura e multiplicadores	incorporação, planejamento, disseminação, mobilização comunitária, envolvimento, participação, interesse, número de leitores	Educadores da rede do CPCD, ACEs, Mães Cuidadoras, jovens da comunidade	2007	Vagalume	CPCD	Em andamento	Ler histórias - que já existem. Fazer a literatura chegar.
Que atividades favorecem o EC?	Criação de ambientes	Centros Culturais Comunitários - CCCs	Gestão local, produção cultural, disseminação de programas, controle de qualidade, participação, envolvimento comunitário	População rural e urbana	2007	CPCD	Rádio Margarida, Vagalume, IPER, IPEC, Bamorus	Em andamento	Cinema como ponto de cultura, disseminador de informações (previsão de inauguração em junho) - pensar em outros espaços - cinema itinerante, camo de som, folias, geodésicas. Atividades já existem dispersas - criar polarização / referências físicas. Checar com André detalhes e ideias para cobertura das geodésicas. CONEXÃO COM VAGALUME esta relacionada com gestão dos espaços culturais. Ações itinerantes e outras fixas.
Como garantir que as atividades previstas alcancem a dimensão dos VHC?	Construimento da efetividade	Monitoramento de Processos e Resultados da Aprendizagem - MPRA	processos, produtos, resultados, convergência, efetividade das ações	participantes de projetos, instituições envolvidas	2007	CPCD	Todos	Permanente	
		Sistematização, acompanhamento e captação	envolvimento, participação, efetividade	todos os envolvidos	2007	Giral	CPCD	Em andamento	Sistematização - CONSTRUÇÃO E PLANEJAMENTO. Atividade contínua de acompanhamento. Busca de editais, recursos, redação de propostas.
		Gestão financeira	envolvimento, participação, efetividade	todos os envolvidos	2007	Banco de Êxitos	Gesto	A realizar	Gestão financeira do Caminho das águas

FIGURA 9 – PTA 2007 Serra do Cipó - Dimensão Valores Humanos e Culturais  
Fonte: Documento de Planejamento elaborado pelos integrantes do Grupo Arassussa

## ANEXO B – Circulando Arassussa – Informativo Quinzenal – Edições nºs 20, 21 e 22



# CIRCULANDO ARASSUSSA

Ano 0 – nº 20 – Belo Horizonte, 01 a 15 de agosto de 2007

### “PERSEGUIR O ACONTECIDO”

com Rosângela Guerra.

#### **“BENÇÃO, MADRINHAI!”**

Ela tem muitos afilhados e o respeito dos moradores de Cruzinhas, um dos pontos do Caminho das Águas. Dona Vanda, 52 anos, 7 filhos, quer uma vida melhor para todos e por isso acolhe os projetos desenvolvidos na zona rural da Araçuaí.

Foi assim com a UTI Educacional, realizada pelo CPCD, que ensinou meninos e meninas a ler e a escrever com jogos e muitas brincadeiras. Ela abriu sua casa para que os alunos brincassem de escrever as letras com a massa do “biscoito escrevido”, uma tradição saborosa do Vale do Jequitinhonha, que ajudou a despertar o interesse dos alunos pela escrita.

Ouvinte atenta enquanto Tião Rocha explicava o projeto para os moradores de Cruzinhas, Dona Vanda procurou animar seus vizinhos para conhecer a proposta do Caminho das Águas. Cruzinhas é um núcleo formado por 10 pequenas comunidades, onde os moradores são obrigados a abrir cacimbas na época da seca.

No quintal de sua casa, com canteiros circulados por garrafas pet coloridas, Dona Vanda já colocou em prática o que aprendeu com a permacultura. “A gente não pode parar de aprender e de acreditar que as coisas mudam. Agora vamos buscar o Caminho das Águas”, diz. Com a experiência de ter atuado como Mãe Cuidadora, ela agora é uma Guardiã da Água.



Foto: Rosângela Guerra

### ARASSUSSA CRIANÇA

#### Aconteceu

- 13/07 – Folia do Livro em Araçuaí com a participação de 85 pessoas (crianças, adolescentes e adultos)
- 19 a 22/07 – Exposição dos trabalhos do Cidade Criança, durante a sessão de cinema que aconteceu durante a tradicional festa da comunidade Engenheiro Schnoor.
- 22 e 24/07 – Oficina de pintura com tinta de terra, na comunidade da Baixa Quente, coordenada pela equipe das Mães Cuidadoras e Agentes Comunitárias de Educação Infantil.
- Betinho, criança da comunidade Engenheiro Schnoor, que nasceu com uma doença de pele e até os 3 anos, não havia recebido tratamento adequado, está recebendo agora, uma atenção especial da Dra. Rita, indicada pelo ex-Pró-Reitor da UFMG, Prof. Edison Corrêa.
- Emma, a norte-americana que esteve em Araçuaí entre os meses de Nov/06 à Jul/07, voltou ao seu país. Desejamos felicidades e sorte na apresentação do projeto 'Cartas'.

### AGENDA ARASSUSSA

#### Acontece:

- 30/07 a 08/08 em Araçuaí: Encontro de Arassussas, com a participação de Ali Sharif, João Rockett, Carlos Miller, João Araújo, Jorge Nava e Tião Rocha, com a seguinte agenda:  
Leitura de mapas; Reunião no Sítio Maravilha (obras, propostas, avaliações, Sobrevão na região de Araçuaí para tirar fotos; Caminhada na Comunidade Olinto Ramalho; Reunião para discutir os resultados dos vãos e das fotos tiradas, para definição de máquina a ser utilizada na região; Reuniões nas comunidades Cruzinha, Gema e Alfredo Graça, para reconhecimento da área prática e visita à Aldeia Pankararu, onde 5 famílias serão atendidas pelo projeto
- 02 a 05/08 no Sítio Maravilha: Instalação do sistema de irrigação no viveiro, realizado por João e Jorjão do IPA, Lúcio Ventania e Equipe CPCD

#### Acontecerá:

- 07/08 em BH: Reunião de fechamento da Equipe CPCD com participação de João Rockett, para definição das famílias participantes, agendas e próximas atividades.

FIGURA 10 - Circulando Arassussa  
Fonte: Informativo Quinzenal – Edição nº 20.





## CIRCULANDO ARASSUSSA

Ano 0 – nº 21 – Belo Horizonte, 16 a 31 de agosto de 2007

### "PERSEGUIR O ACONTECIDO"

com Rosângela Guerra.

#### "UMA CHANCE PARA CLEIDE"

Nem ela mesma acredita. Cleide Batista, 28 anos, é mãe cuidadora desde o início de junho. Com os cabelos penteados e sorriso tímido no rosto, ela conta que agora tem planos para o futuro: quer ver os quatro filhos crescendo ao seu lado com direito à saúde e escola.

No final do ano passado, moradores da comunidade Alfredo Graça comentavam que Cleide andava de bar em bar, virando o copo e, cambaleando, carregava os gêmeos Antônio Celso e Erotides César, de apenas quatro meses. Não demorou muito para o Conselho Tutelar entrar em ação e tirar os bebês dos braços da mãe, que ainda estava com os peitos cheios de leite.

As educadoras da Cidade Criança acompanharam o caso com responsabilidade e zelo. Conseguiram que Cleide procurasse ajuda médica, convenceram os donos de bar a não vender bebida alcoólica para ela e pediram o apoio de todos na comunidade. "Ela merece uma chance", concluiu Margareth dos Santos, mãe-cuidadora Cidade Criança. A idéia foi ganhando força entre os participantes do projeto.

Convidada para ser também uma mãe-cuidadora, Cleide se sentiu fortalecida pela confiança das pessoas. Passou a cuidar das grávidas, das crianças pequenas da comunidade e também dos próprios filhos, que estão com ela novamente. "Agora estou aprendendo a cuidar de mim", diz Cleide.



Foto: Rosângela Guerra

### ARASSUSSA CRIANÇA

#### Aconteceu

- 24 a 28/07 - Confeção de dois canteiros de hortaliças e ervas medicinais em um quintal do bairro Nova Esperança, o Sementinha é o responsável por todo o trabalho e pelo cuidado com as mudas e sementes.

### FABRIQUETAS - ARAQUAÍ

#### Aconteceu:

- Curso promovido pelo Sedese, com a participação de duas jovens da fabriqueta Moda Jequitinhonha. Elas tiveram a oportunidade de aprender uma nova técnica chamada Ondutí - uma espécie de renda que pode ser usada na confecções de almofadas, bolsas, colchas etc. Com esta técnica, os jovens podem tornar o seu trabalho cada vez mais criativo e inovador.

- Visita de Isaac, um pintor regional que desenvolve trabalhos em pintura de tela, faixas, muros etc. Isaac contou algumas experiências e falou um pouco das histórias do início de seu trabalho, transmitiu algumas técnicas de luz e focalização de desenho. Esta visita contribuiu muito com a aprendizagem do grupo da fabriqueta Tinta de Terra.

### AGENDA ARASSUSSA

23 e 24/08 – Visita Equipe Petrobras Ambiental

23/08

Tarde: Chegada em Araquai

Saída para Sítio Maravilha

Reunião para apresentação do projeto

24/08

Manhã: Visita a Comunidade Alfredo Graça

Tarde: Partida para Montes Claros

FIGURA 11 - Circulando Arassussa  
Fonte: Informativo Quinzenal – Edição nº 21.





# CIRCULANDO ARASSUSSA

Ano 1 – nº 22 – Belo Horizonte, 01 a 15 de setembro de 2007

## "PERSEGUIR O ACONTECIDO"

com Rosângela Guerra.

### **"UM HOMEM DA TERRA"**

Ele já tinha arrumado a mochila e feito um empréstimo para deixar Araçuaí, rumo ao trabalho no corte de cana. "Só não fui porque Dora, do CPCD, me disse que eu sou um homem da terra e que meu lugar é no sítio Maravilha", conta Celso Souza Silva, 47 anos, pai de 3 filhos.

Celso é também um homem de muitas histórias. Primeiro filho de uma família de lavradores, ele passou a infância trabalhando com a enxada para ajudar o pai e a mãe a criar os seus 6 irmãos. Na luta pela sobrevivência, deixou a escola na terceira série e nunca mais voltou. Na altura dos 20 anos, cortou cana em Olímpia, no interior de São Paulo, para pagar a casa onde morava com a mulher em Araçuaí. Mal sabia ele que a barragem do rio Calhauzinho estava para ser construída. "Perdi a casa, 3 hectares na beira do rio e as pessoas me diziam que o melhor era ficar calado", lembra.

Mas ele não ficou. Aprendeu a falar em público em reuniões e assembléias do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e do Movimento dos Atingidos por Barragens. "Foi aí que comecei a crescer como ser humano. A gente só cresce quando passa a pensar não só na nossa situação, mas na dos outros também", diz. Com apoio da Pastoral da Terra, ele viajou para vários lugares lutando pelos direitos daqueles que perderam suas terras por barragens construídas Brasil afora. Hoje, trabalhando no sítio Maravilha, Celso sente que está dando continuidade a sua luta: "Fico feliz quando penso que faço parte de um projeto para melhorar a vida das pessoas no presente e no futuro".



Foto: Rosângela Guerra

## CAMINHO DAS ÁGUAS

### Aconteceu:

- 09 a 15/08 – Construção do P.T.A nas comunidades de Cruzinha, Olinto Ramalho e Alfredo Graça. O grupo discutiu sobre o objetivo e planejou ações que despertam para o cuidado com a água, com o solo, com a vida, gerando transformação social nas comunidades.

- 09/08 - Primeira oficina do grupo das Mães e Guardiões da Água com a comunidade Alfredo Graça. Foram realizadas algumas práticas de permacultura como: espiral de ervas, mandala, composto, suco e doce de mandacaru. O suco foi ensinado por João Rockett e hoje o Sr. Bêu ensina pra todo mundo com a maior satisfação e nessas idas e vindas descobrimos que a Lylian e sua mãe, moradoras da comunidade, também fazem o doce de mandacaru. Hoje as pessoas da comunidade que não conhecem, querem aprender e experimentar essa delícia.

## ARASSUSSA CRIANÇA

### Aconteceu

- 09/08 - Pedagogia do guisado feito pelas educadoras e crianças do projeto em Engenheiro Schnoor. Com a horta, as crianças passam a entender a vida de forma mais simples e criativa, além disto as educadoras podem trabalhar o compromisso ambiental. Nesta atividade, todos ajudaram a lavar as verduras, cortar e preparar o guisado, que no final foi servido a todos.

- 09/08 – Oficina de produção de Sabão líquido na Comunidade Nova Esperança - zona urbana de Araçuaí, com a participação de 15 mães. O resultado está sendo nítido, pois as mães já estão se organizando para fazerem em casa e multiplicar a aprendizagem.

-10/08 - Oficina de brinquedos na comunidade Alfredo Graça com a participação de 16 crianças. Foram construídos 38 brinquedos: biboque, vai e vem, carrinho de litros descartáveis, xique e xique e outros.

- 11/08 - Oficina de produção de farinha enriquecida, com a participação de 20 mães da comunidade Alfredo Graça

- 17/08 - Pedagogia do Guisado em Alfredo Graça, com a participação de 32 crianças, 4 mães e 1 pai.

- 21/08 - Oficina de beleza com a participação de 16 crianças, na comunidade Alfredo Graça.

FIGURA 12 - Circulando Arassussa  
Fonte: Informativo Quinzenal – Edição nº 22

**ANEXO C** – Fotos ilustrativas das tecnologias sociais que integram o Programa Araçuaí Sustentável.

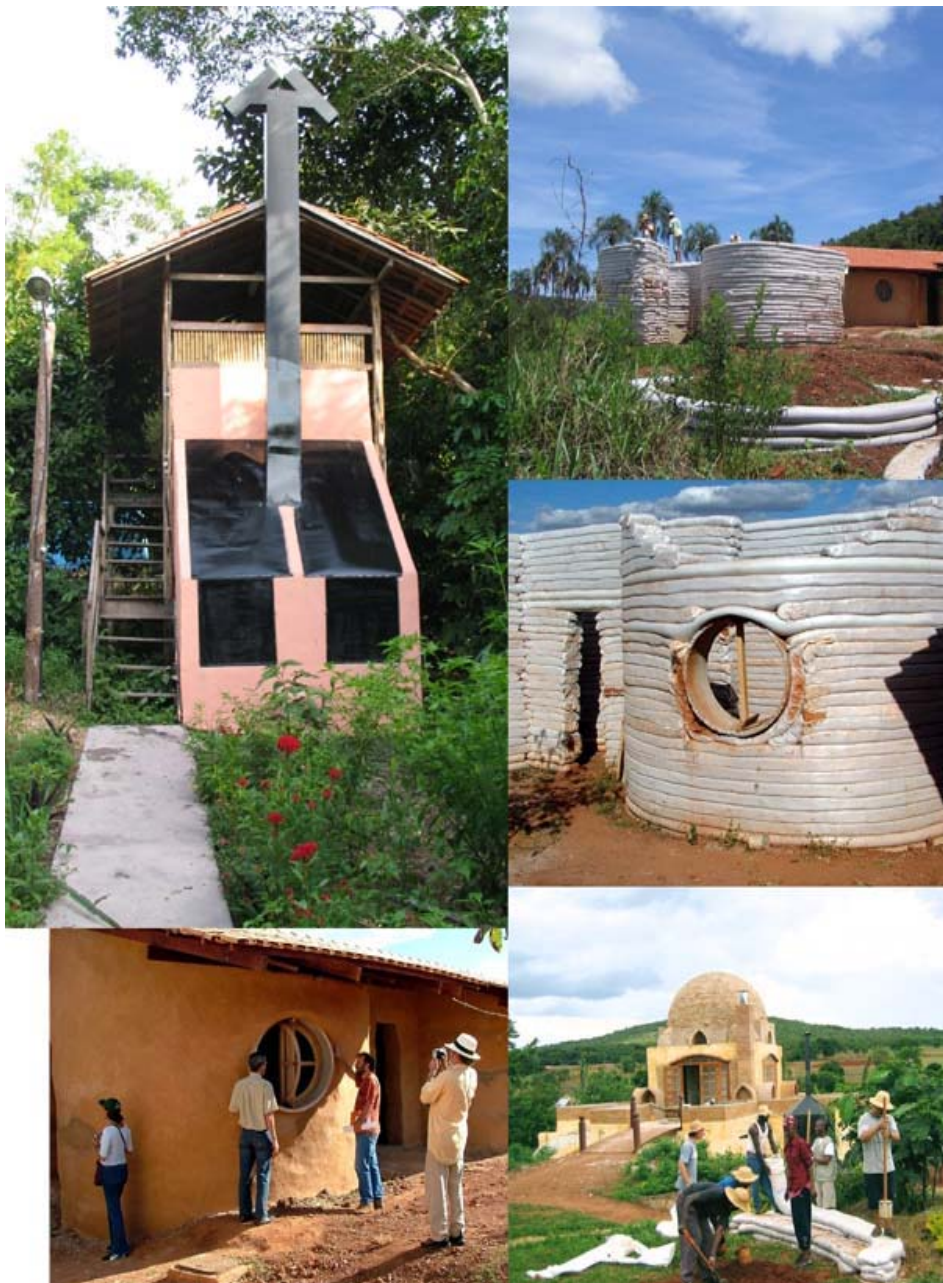


FIGURA 13 - Construção de casas sustentáveis em adobe e superadobe com participação da população local  
Fonte: Acervo do IPEC – Instituto de Permacultura e Ecovilas do Cerrado.





FIGURA 14 - Construção de cisternas com ferro-cimento, captação de água da chuva  
Fonte: Acervo do IPA – Instituto de Permacultura da Amazônia.





FIGURA 15 - Capacitação de jovens para a produção de peças em bambu com vistas para a geração de renda

Fonte: Acervo da Bamcrus – Bambuseria Cruzeiro.



FIGURA 16 - Atividade em Araçuaí, com professoras e mães cuidadoras, realizada debaixo do pé de manga

Fonte: Acervo CPCD – Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento.



FIGURA 17 - Atividades de leitura da Associação Vaga-Lume. Seminário de capacitação de mediadores de leitura  
Fonte: Acervo CPCD – Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento.



FIGURA 18 - Algibeira com livros infantis  
Fonte: Acervo CPCD – Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento.



FIGURA 19 - Atividades culturais realizadas em Araçuaí  
Fonte: Acervo CPCD – Centro Popular de Cultura e Desenvolvimento.



**Ficha catalográfica**

Borges, Ana Cristina Valente.

Coordenação intersetorial e interorganizacional para o desenvolvimento local: um estudo em Araçuaí, Minas Gerais, Brasil. Ana Cristina Valente Borges, 2008. 197 f.

Orientador: Fernando Guilherme Tenório.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE.

1 – Desenvolvimento local. 2 – Desenvolvimento sustentável. 3 – Alianças e Parcerias. 4 – Coordenação interorganizacional. 5 – Coordenação intersetorial. 6 – convergência de tecnologias sociais. I – Tenório, Fernando G. II – Dissertação (mestrado) – III – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.