

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**FLORA SÔNEGO DE OLIVEIRA**  
**REGINALDO GONÇALVES JUNIOR**

**RELATÓRIO DE PESQUISA**  
**PROJETO CONEXAO LOCAL 2014**

**SÃO PAULO**  
**2014**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

FLORA SÔNEGO DE OLIVEIRA  
REGINALDO GONÇALVES JUNIOR

**Projeto Conexão Local 2014**  
**Atuação da ONG Plan Brasil na região de Codó-MA**

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Projeto Conexão Local 2014.

Responsável: Prof. Rafael Alcadipani da Silveira

Supervisora: Maria Fernanda Rios Cavalcanti

Relatório: Atuação da ONG Plan Brasil na região de Codó-MA.

**SÃO PAULO**

**2014**

## SUMÁRIO

<i>1. A experiência: objetivo e rotina.....</i>	<i>4</i>
<i>2. O ambiente: Codó e a Região dos Cocais.....</i>	<i>4</i>
<i>3. Plan: a organização, sua estrutura e estratégia.....</i>	<i>8</i>
<i>4. Projetos: funcionamento e nossas percepções.....</i>	<i>11</i>
<i>5. Não apenas impacto: sustentabilidade.....</i>	<i>14</i>
<i>6. A Plan, o Estado e a rede de relacionamentos.....</i>	<i>16</i>
<i>7. Considerações Finais.....</i>	<i>17</i>
<i>8. Experiências Pessoais.....</i>	<i>19</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>22</i>

## ***1. A experiência: objetivo e rotina***

A pesquisa de campo deste relatório foi realizada a partir do "Projeto Conexão Local", que é uma iniciativa do GV-Pesquisa que "visa estimular o envolvimento de estudantes de graduação da GV com experiências inovadoras de gestão social e de desenvolvimento econômico local, com foco nas áreas de políticas públicas, combate à pobreza e promoção da cidadania." Nela, dois estudantes da graduação da Fundação Getulio Vargas imergem em uma realidade brasileira, acompanhando e relatando a experiência vivenciada.

A pesquisa aqui relatada é de origem qualitativa e foi realizada pela dupla Flora Sônego de Oliveira e Reginaldo Gonçalves Junior, que, orientados pela doutoranda Maria Fernanda Rios Cavalcanti, acompanharam do dia 30 de junho à 18 de julho, o trabalho da Organização Não-Governamental Plan International Brasil nas cidades de Codó, Timbiras e Peritoró, que ficam na região dos Cocais, no leste maranhense, a aproximadamente 300 km da capital, São Luís. O escritório de programas visitado foi o do município de Codó, que atende a este município e também às outras duas cidades que são de menor porte.

Neste período, de segunda à sexta das 8h da manhã às 17h da tarde, nós, Flora e Reginaldo, acompanhamos a rotina dos funcionários da ONG no escritório, nas oficinas socioculturais "Futebol Feminino", "Por Ser Menina" e "Novos Quilombos", visitamos as casas nos recadastramentos da equipe de "Construção de Relacionamentos" e estivemos na inauguração de um poço na comunidade de Riacho Seco (Anexo 1.1). Além de conversarmos com os funcionários da Plan, pudemos conversar de maneira informal com a Secretária de Educação de Codó, Rosina Benvindo e com o Prefeito da cidade, Zito Rolim. A partir do modelo etnográfico baseado na observação e anotação de nossas impressões dos locais e fatos, elaboramos todos os dias, após o final do expediente, relatórios diários, que serviram de base para este relatório final.

## ***2. O ambiente: Codó e a Região dos Cocais***

Apesar do município de Codó estar localizado no Estado do Maranhão, aterrissamos em Teresina, capital do Piauí, pois a distância de Teresina à Codó é praticamente a metade da de São

Luís. Saindo de Teresina (Que fica na divisa entre Piauí e Maranhão) e após passarmos pela zona urbana de Timon, não demorou muito pra que notássemos a vegetação repleta de cocais, perdurando o cenário por toda a BR 135 até chegarmos ao nosso destino. Localizada no leste maranhense, esta é a chamada Região dos Cocais, devido ao fato de possuir uma formação vegetal de transição entre a floresta amazônica, típica da região norte e a caatinga, típica da região nordeste. É chamada de mata dos cocais pela predominância do babaçu, planta da família das palmeiras, e que pela umidade do solo, prolifera por longas extensões de terra no Maranhão. Além dela são encontrados na mata o buriti, a carnaúba, e a oiticica. Tal imensa riqueza é inclusive explorada por uma organização com a qual a Plan desenvolve um projeto, a Associação das Quebradeiras de Coco Babaçu, que nos chamou a atenção tanto pela precariedade da vida de suas mulheres, quanto pelo imenso potencial de geração de riqueza inexplorado, que pode ser o vetor de mudança das condições de vida das envolvidas. Tal projeto será abordado com mais detalhes ao longo deste relatório.

Ficamos hospedados em local próximo ao centro de Codó. A zona urbana da cidade em si não é muito extensa: uma avenida principal corta praticamente toda a zona urbana e ao percorre-la, chegávamos em cerca de 5 minutos ao escritório da Plan. Com cerca de 120 mil habitantes, Codó possui um IDH Municipal de 0,595, ou seja, um IDH baixo. Quase 70% de sua população vive na zona urbana, e outros quase 40 mil habitantes moram na zona rural. Como Codó é um município territorialmente extenso, estes habitantes rurais estão espalhados em diversas pequenas comunidades e alguns isolados.

Além de Codó, visitamos o trabalho da Plan em duas cidades vizinhas, Timbiras e Peritoró. As duas cidades tem características parecidas com as de Codó, mesmo sendo menores. O município de Timbiras, possui uma população de pouco mais de 28 mil habitantes, sendo a proporção entre moradores da zona rural maior que a de Codó, 44,5% vivem na zona urbana e 37% na rural. Já Peritoró possui a maior parte de sua população vivendo em zona rural, dos seus cerca de 20.000 habitantes, estes são 66,5%. Em Peritoró a maior parte da zona urbana está no cruzamento das BR's 135 e 316, e muitas famílias estão nas beiradas ou entorno da BR 316. A localização favorece o comércio a partir do movimento de passageiros e serviços de carga e descarga de mercadorias, porém também atrai à região o tráfico de drogas, a violência e a prostituição, e entre elas a infantil, tornando as crianças mais vulneráveis.

Segundo o site oficial da Prefeitura, o povoamento da Região de Codó é datado de 1780, a partir das atividades agrícolas de portugueses e senhores da aristocracia rural maranhense, além dos escravos africanos que trabalhavam nas lavouras, índios Barbados e Guanarés e de imigrantes sírios e libaneses. (CODÓ, 2012). Em 1896, o povoado de Codó se tornou cidade, destacando-se na produção de algodão e participando do processo de industrialização do Maranhão, já depois do período da “euforia do algodão”, (FURTADO, 1958), primeiramente na indústria têxtil, com a Companhia Manufatureira e Agrícola do Maranhão (TRINDADE, 2013) que importante ao desenvolvimento da cidade e produção de empregos, hoje é apenas um grande quarteirão, cuja chaminé destaca-se na região da avenida central por onde passávamos todos os dias para ir ao escritório da Plan.

Muitos dos funcionários da Plan que estiveram conosco nessas três semanas nos contaram que muito do desenvolvimento econômico e comercial da cidade é recente e dos 5 últimos anos. Uma das coisas que mais nos impressionou na chegada à Codó foi o grande número de empreendimentos que leva o nome FC Oliveira. Desde a entrada da cidade, veem-se placas do Grupo FC Oliveira e de sua fábrica de produtos de limpeza, da marca Econômico. O quarteirão desta fábrica é gigante, com cerca de cinco a seis empreendimentos do grupo um ao lado do outro. Após pesquisa, sabemos que seu dono, Francisco Carlos de Oliveira iniciou seus negócios no início da década de 80, comercializando gêneros agrícolas como arroz, milho e amêndoa do babaçu. Seu grupo “FC Oliveira & Companhia Ltda” se ampliou de tal forma que montou um pequeno “império” na cidade. Além do ramo de produtos de higiene pessoal e de limpeza acima citado, a marca também está presente no ramo de velas, postos de gasolina, produtos agrícolas, pecuária de corte e frigorífico. Também possui uma revendedora da Liquigás da Petrobrás que atua não só em Codó, como em 11 cidades. Possui o Sistema FC Oliveira de Comunicação com a FCTV (afiliada do SBT) e a FCFM, que é única rádio legalizada da região e que muito escutamos, nos carros da Plan que nos transportavam e nas casas das pessoas do meio rural. FC também possui a concessionária de motos da marca Yamaha, sendo que a maior frota de transporte da cidade é a de motos. Possui também o Aeroporto da cidade, pessoal, inaugurado recentemente. Impressionamo-nos com a disparidade entre a estrutura construída para ele, como sua imensa casa, que mais se assemelha a uma prisão, ou a um grande motel, e o seu aeroporto, contrastam com a pobre e precária infraestrutura local. Sua casa, avaliada em R\$16 milhões, provavelmente vale o mesmo que um conjunto amplo, se não a totalidade, de casas de moradores

do centro da cidade. Conversas na cidade indicam que muitas de suas conquistas são fruto da aproximação com políticos, como o ministro de Minas e Energia, Edison Lobão (PMDB-MA), conseguindo isenções fiscais e verbas públicas oriundas dos governos estadual e do governo federal. Além disso, existem boatos sobre sonegação de impostos e denúncias sobre trabalho análogo à escravidão e descumprimento de direitos trabalhistas. O Jornal Pequeno em 2008 relatou que um ex-empregado da área contábil do Grupo FC Oliveira denunciou o ex-patrão por sonegação de ICMS ao apresentar ao Fisco Estadual um faturamento menor que o real, e também por assinar carteiras de trabalho com um valor bem abaixo dos reais para assim fraudar a Previdência Social. FC também teria um posto de gasolina não regularizado na Agência Nacional de Petróleo (ANP) e a financeira proprietária da FC Motos não seria regularizada junto ao Banco Central.

Na região, a ausência do setor público é sentida em todos os âmbitos, seja na função de fiscalização, regulação ou prestação de serviços. Um exemplo de falta de fiscalização é nos meios de transporte dos moradores da cidade. A maioria da locomoção na cidade é feita a partir de motocicletas, onde desde o primeiro dia, visualizamos cerca de três, quatro e chegamos a ver até cinco ou seis pessoas por moto e todas sem capacete. O capacete é muito pouco utilizado, principalmente no período da noite, quando é muito difícil encontrar algum motociclista com o equipamento de segurança. Segundo Gabriel, gerente de Unidade de Programas da Plan de Codó, há um grande número de motocicletas irregulares por não pagarem IPVA que estão circulando nas ruas, e quando são apreendidas, existe o hábito de serem liberadas aquelas que o proprietário tem como conhecido algum de funcionário do DETRAN ou após pagamentos de propina. Em relação à prestação de serviços, uma série de demandas são evidentes, principalmente na zona rural. Muitas crianças ainda tem aulas em escolas de taipa, e segundo a Secretária de Educação, Rosina Benvindo, mais de 70 escolas ainda são dessa estrutura. A falta de saneamento básico e de água tratada é generalizada, onde nas visitas aos domicílios constantemente ouvimos relatos de crianças que aparentemente tinham sintomas de virose e infecções intestinais que facilmente poderiam ser evitadas com o tratamento da água. Ao longo de nossa estadia, a cada dia que se passava, cada nova comunidade desbravada, percebíamos como a população em questão se encontra desamparada: o governo não faz sua parte, a oligarquia se beneficia das brechas de um sistema em que leis de nada valem, e aqueles que se encontram desprovidos de qualquer forma de poder vivem por si próprios, em busca de sobrevivência.

A lógica patrimonialista permeia a administração pública e a política local. O personalismo é evidente desde as placas das ruas, geralmente onde são assinalados abaixo dos nomes dos vereadores que apoiaram a pavimentação de determinada rua, fora os próprios nomes das ruas serem batizados com nomes de políticos e de seus familiares. O rosto do Prefeito codoense Zito Rolim está estampado nos espaços públicos, nos painéis de Postos de Saúde e das Escolas está a imagem do Prefeito nos calendários falando em nome da Prefeitura. As escolas tem nomes de políticos vivos como a Escola Municipal Presidente Lula no bairro Codó Novo, e de políticos que inclusive estão exercendo atualmente cargos como a U.E. M. Senador Edison Lobão, no bairro São Francisco e a U. E. M José Sarney em Timbiras, o que contraria o artigo 37 da Constituição Federal, que diz que “a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.”, e o art 1º da Lei 12.781, de 2013 que proíbe a atribuição de nomes de pessoas vivas a bens públicos.

### ***3. Plan: a organização, sua estrutura e estratégia***

Na primeira semana de estadia em Codó, fomos abastecidos com muita informação tanto a respeito da cidade, quanto a respeito da Plan e de como se dá sua atuação na região. Gabriel, gerente de projetos da unidade que acompanhamos, deu-nos uma rica introdução, já no primeiro dia, a fim de que pudéssemos entender com o que estávamos lidando e que pudéssemos situar melhor os projetos que viríamos nos próximos dias dentro da estrutura e da estratégia da organização. As informações que aqui expomos são fruto tanto desta conversa inicial com o gerente, quanto de pesquisas realizadas por nossa conta, além de serem fruto, também, das experiências vividas durante as três semanas, tanto do ponto de vista estratégico, no back-office dos projetos, quanto do ponto de vista operacional, durante as oficinas e eventos.

A Plan é uma organização não governamental humanitária sem afiliação religiosa ou política, cujo objetivo é promover e proteger os direitos das crianças. Está presente em cerca de 50 países, participando ativamente do desenvolvimento de 58.000 comunidades ao redor do mundo. Sua origem data de 1937, durante a Guerra Civil Espanhola, quando dois jornalistas, um britânico e um australiano, fundaram o “Foster Parents Plan for Children in Spain”, que mais



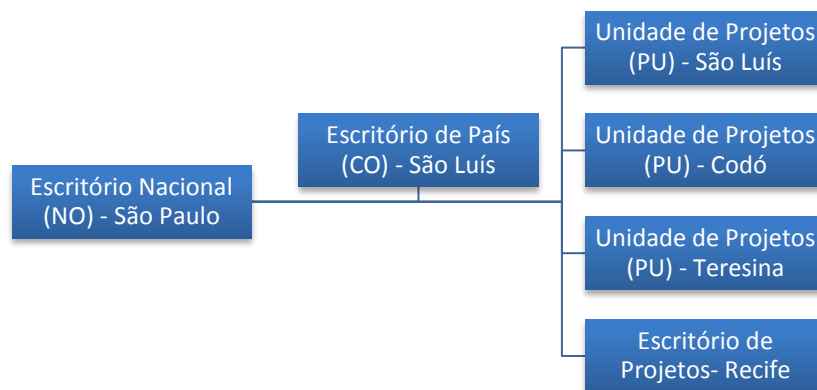
tarde se transformaria no que hoje é a Plan International. Em seus princípios, a organização era puramente assistencialista (organização e cuidados de crianças órfãs em orfanatos), objetivo do qual foi, ao longo do tempo, afastando-se, à medida que se aproximava de uma abordagem voltada à sustentabilidade do impacto que se objetivava gerar. A mudança de foco também se deu no que diz respeito aos países de atuação: conforme a Europa se reestruturava, principalmente após a Segunda Guerra, a Plan deu início aos seus trabalhos em países menos desenvolvidos, ampliando seu escopo para trazer mudanças permanentes na vida de crianças em necessidade, quaisquer que fossem as circunstâncias às quais estivessem submetidas.

Dos 50 territórios onde a Plan declara atuar atualmente, boa parte é de países provedores de recursos, enquanto os outros são os chamados “países de programas”, onde tais recursos são aplicados. Há duas formas possíveis de financiamento para os projetos desenvolvidos pela ONG: a primeira delas é através de *grants*, recursos expressivos e geralmente pontuais, com origem em empresas e com finalidade pré-determinada; enquanto a segunda é através de patrocínio, que consiste no apadrinhamento de crianças por parte de doadores, que direcionam para a Plan quantia mensal de em torno de \$30. No segundo caso, o dinheiro não chega diretamente às famílias, no entanto, a ideia original da organização é mantida na medida em que se estabelece entre o doador e a criança um relacionamento de longo prazo e, através deste vínculo, busca-se o desenvolvimento integral da criança apadrinhada. O vínculo formal cessa quando a criança completa 18 anos, quando pode então ser transferido para um de seus irmãos. Somente três crianças podem ser apadrinhadas por família, para não ocorra centralização demasiada dos benefícios, o que fragilizaria os resultados no longo prazo.

No Brasil, a Plan possui estatuto próprio, embora siga todas as regras e procedimentos padrão ditados pela central internacional. A ONG iniciou suas atividades no país em 1997, em Recife, com a criação de um escritório de país, que mais tarde seria transferido para o Maranhão. A saída de Pernambuco se deu a partir da constatação da administração da ONG de que aquele não era o estado mais crítico para se trabalhar: segundo Gabriel Barbosa, gerente da unidade de Codó, “não é razoável querer comparar a pobreza de lá com a daqui”. Na época, a região se desenvolveu expressivamente, principalmente devido à construção do porto de Suape, e perdeu o sentido permanecer lá. Desta maneira, o foco foi deslocado para o Maranhão, onde a pobreza é extrema (o estado mais pobre do Brasil, segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013) e o sistema garantidor de direitos, muito fragilizado. Em 2000, o escritório de país migrou

então para São Luís, e em 2004 foi inaugurada a unidade de Codó, com a finalidade de atender às demandas latentes da região dos cocais. A cidade foi escolhida devido à necessidade de infraestrutura mínima para a ONG operar, no que diz respeito a aspectos práticos como espaço, segurança e internet, sendo os dois últimos assim muito precários, como pudemos observar. Quanto à segurança, em nenhum momento nos sentimos plenamente preparados para lidar com a dinâmica da cidade: a violência é o padrão, algo com o qual se convive a todo instante, tanto que seus moradores dão a impressão de não mais perceberem os perigos à sua volta. O crime é tratado como algo inevitável, “vai acontecer de qualquer jeito, você estando lá ou não”, disse-nos um funcionário da Plan. Já no que diz respeito à infraestrutura tecnológica, sua precariedade prejudicou até mesmo nosso trabalho, ao impossibilitar o acesso à internet tanto na Plan quanto no hotel, em muitos dos dias em que ficamos na cidade.

Até 2011, a Plan Brasil se caracterizava por ser apenas recebedora de recursos. No entanto, durante os últimos três anos, ações vêm sendo tomadas com o intuito de fortalecer a marca da ONG no país, divulgar seus trabalhos e se tornar capaz de angariar fundos nacionais. Tal iniciativa veio acompanhada por uma adaptação na estrutura hierárquica das diversas unidades da ONG no país, com a criação do chamado escritório nacional (NO) em São Paulo, cujo objetivo é a mobilização de recursos, compreendendo atividades principalmente de marketing e relações públicas. Abaixo desta unidade está o escritório de país (CO) em São Luís, que, anteriormente à criação do NO, ocupava o topo da hierarquia das unidades no país. Tal adaptação não é recorrente em países onde a Plan atua, mas se fez necessária devido à distância geográfica entre potenciais doadores, as grandes empresas cujas sedes são em São Paulo, e os locais de aplicação dos recursos, o Nordeste. A partir desta mudança, o CO de São Luís desempenha papel mais prático que o NO, ficando responsável pela administração dos projetos. Como se pode observar no organograma abaixo, o CO de São Luís possui quatro unidades subordinadas: três delas são unidades de projetos (PU), em São Luís, Codó e Teresina, enquanto a unidade de Recife é apenas um escritório de projetos (houve necessidade de retornar a Pernambuco, mas com estrutura mais simplificada).



**Figura 1 - Hierarquia organizacional da Plan no Brasil**

A unidade de projetos de Codó, cujo objetivo é dar base às operações da ONG na região dos cocais, atende 49 comunidades, distribuídas entre os municípios de Codó, Timbiras e Peritoró. São, no total, 8.600 famílias cadastradas, número ao qual não se limita o impacto gerado pela ONG: tanto famílias cadastradas quanto não cadastradas usufruem dos projetos e da infraestrutura disponibilizada pela Plan. Nesta unidade, são 41 funcionários, que se organizam nas seguintes áreas: gerência, administrativo-financeiro, programas, construção de relacionamentos e tecnologia (atividade de suporte). A PU desenvolve tanto atividades práticas, chamadas por Gabriel de “mão na massa”, quanto atividades de *advocacy*, buscando influenciar políticas públicas e decisões de alocação de recursos nas comunidades.

Atualmente, a Plan Brasil possui quatro projetos de país (CP), que são linhas gerais de atuação às quais toda e qualquer atividade da ONG se submete, sendo eles: Infância Saudável, Adolescência Saudável, Empoderamento Econômico de Mulheres e Jovens, Direito de Proteção a Violência e Riscos a Desastres. Cada projeto está vinculado a um ou mais CPs.

#### ***4. Projetos: funcionamento e nossas percepções***

Acompanhamos basicamente as áreas de programas e construção de relacionamento nas três semanas que ficamos em Codó. Por conta de julho ser o período de fim de ano fiscal e início de um novo, não pudemos acompanhar todos os projetos pois alguns ou tinham acabado de encerrar ou estavam em recesso. Dos projetos em atividade estão o “Por Ser Menina”, “Futebol Feminino” e “Novos Quilombos”, que serão descritos posteriormente. Cada projeto possui um Coordenador, que é responsável pelo planejamento e execução das atividades, controlando os recursos financeiros e humanos a fim de cumprir o planejamento que está no PPM. O projeto

pode ter um Facilitador, que auxilia o Coordenador em suas funções e também pode ajudar o Educador Social. A figura do Educador Social está presente na mobilização e no trabalho direto com os grupos alvos do projeto. Em projetos como o “Por Ser Menina”, “Futebol Feminino” e “Adolescente Saudável”, o Educador Social é o responsável por organizar e aplicar oficinas que ensinam ao grupo alvo questões como Direitos da Criança e do Adolescente.

A área de Construção de Relacionamentos além de realizar o contato entre patrocinador e famílias como já relatado faz o cadastramento e o recadastramento anual das famílias. Neste recadastramento o agente de construção de relacionamentos confere se a família continua morando no local indicado e busca saber se a criança cadastrada tem ido à escola e se tem tido algum problema de saúde. Em caso de escutarem sobre violência doméstica e outros crimes o agente reporta o caso ao ponto focal que tomará as ações necessárias. Caso a criança esteja fora da escola ou precisando de atendimento médico, o agente preenche um formulário a ser entregue à Plan, que buscará contatar as secretarias municipais responsáveis pela demanda. Apesar da Plan ter 8.600 famílias cadastradas, não necessariamente uma criança cadastrada faz parte de algum projeto da Plan. Isto porque como as crianças são de muitas comunidades diferentes, longe umas das outras, algumas destas não possuem projetos da Plan, e outras um ou dois projetos que podem não contemplar todos os gêneros e faixas etárias das crianças de determinada comunidade. Em um dia em que um de nós acompanhou o dia todo do trabalho de uma agente de CR na comunidade de Livramento em Peritoró, a principal reclamação de alguns dos pais era que suas crianças não estavam participando de algum projeto da Plan, e por isso, não viam nenhuma vantagem da ONG estar presente em sua comunidade.

Este contato de CR é muito importante e o máximo de perguntas feitas por parte do agente é necessário, pois além de levantar novas demandas, muitas famílias não conhecem seus direitos. Em um dos casos presenciados, o agente seguiu o formulário perguntando a uma mãe se suas duas filhas haviam faltado na escola nos últimos dois meses, e a mãe respondeu que não. Somente no fim da conversa e de forma mais informal a mãe relatou e pediu ajuda para uma das filhas que com uma doença não identificada nos pés, não consegue andar nos períodos mais quentes do ano e pela dificuldade, falta à escola. Assim, o agente explicou a mãe todo o procedimento e explicou que de tudo que poderiam ajudar, nada era “oferecido” pela Plan e sim pelo poder público, já que toda a responsabilidade é da Prefeitura e informou que buscariam fazer com que o Município cumprisse seu dever.

Na segunda semana em Codó, acompanhamos mais de perto dois projetos que tem a mesma finalidade: trabalhar a questão de gênero com meninas a partir de uma perspectiva igualitária, conscientizando-as de seus direitos. Estes são os projetos “Futebol Feminino” e “Por Ser Menina”. No “Futebol Feminino”, além das aulas de futebol, são realizadas oficinas temáticas com as meninas. Mesmo que pareça pouco, notamos o impacto que esse trabalho tem nas comunidades como um todo, pois para muitos “jogar futebol” não seria algo para ser brincado por meninas. Desmistificar os papéis de gênero também é o que faz o “Por Ser Menina”. Enquanto o trabalho com o futebol é realizado diretamente nas comunidades com o apoio de pessoas da comunidade, o “Por Ser Menina” é trabalhado diretamente nas escolas após o horário de aula. Outra diferença é que apesar do formato das oficinas ser o mesmo, as oficinas do Futebol obedecem à uma metodologia fechada feita pela Plan, enquanto o Por Ser Menina se torna mais adaptável por parte do Educador Social pelas aulas não serem engessadas. Em algumas das oficinas que presenciamos, observamos, que a metodologia aplicada não sempre era a mais adequada ao público alvo, como por exemplo na explicação sobre o Sistema Garantidor de Direitos em uma oficina do “Futebol Feminino”, cuja linguagem e complexidade fez com que as crianças pouco entendessem o que estava sendo passado. (Anexo 1.2)

Outro projeto que acompanhamos, embora não tão de perto como os citados anteriormente, foi o das Quebradeiras de Coco Babaçu (Anexo 1.3). Trata-se de mulheres, a maioria passada a faixa etária dos 40 anos, cuja fonte de renda é a quebra do coco e também seu beneficiamento e transformação nos mais diversos produtos. Elas, na maioria dos casos, não sabem fazer outra coisa, e dependem deste trabalho para sua sobrevivência. Seus produtos podem ser vendidos ou também, o que é bastante frequente, podem ser trocados, muitas vezes por arroz e feijão, o alimento para apenas aquele dia. Elas acordam, catam o coco, quebram-no, trocam-no e no dia seguinte tudo começa de novo. A atividade é basicamente de subsistência, e não possui uma organização sustentável que lhes possibilite auferir lucros no médio ou no longo prazo (muitas vezes, nem no curto). Segundo Dona Deusa, líder das quebradeiras de Codó Novo, uma das partes do projeto que visitamos, “o desafio das quebradeiras de coco, de fácil, não tem nada”.

O papel da Plan junto às quebradeiras é ajudar a construir e a reformar a infraestrutura para que essas mulheres tenham condições de beneficiar o coco e seus subprodutos, gerando outputs de maior valor agregado, aumentando, assim, sua renda. Percebemos um grande

incentivo, por parte da ONG, ao trabalho em grupo e à procura de potenciais compradores que deem mais valor a seus produtos. Algo que nos chamou a atenção foi justamente a vastidão de oportunidades oferecidas pelo insumo: como disseram-nos as quebradeiras com quem conversamos, uma frase comum na Região dos Cocais é: “Do Babaçu, tudo se aproveita”. Até mesmo a lenha utilizada na fábrica é feita a partir da casca do coco, bem como os mais diversos produtos como chocolate, azeite, sabão, entre outros. Com instrução e o devido aconselhamento, é possível transformar o trabalho dessas mulheres em uma produção sustentável de produtos de alto valor agregado, sendo que sua atividade pode e deve ser explorada tanto em termos de subprodutos quanto de imagem: seu vínculo com a terra e a natureza transcende a relação puramente econômica, o babaçu dá sobrevivência e sentido às suas vidas.

### ***5. Não apenas impacto: sustentabilidade***

Como já dito anteriormente, no primeiro dia de nossa estadia em Codó, Gabriel, gerente da unidade de projetos da cidade, chamou-nos para uma longa conversa em seu escritório, a fim de nos situar na cidade, na ONG e em seus projetos. Algo que nos chamou a atenção foi a ênfase na sustentabilidade do impacto que se objetiva gerar na ONG, notada tanto depois, no acompanhamento dos projetos, quanto nesta primeira reunião: Gabriel reiterava insistentemente o fato de a Plan não possuir caráter assistencialista. Segundo ele, a Plan busca tirar das comunidades a percepção que seus membros têm de si mesmos como coitados, carentes, a fim de aproveitar todo o seu potencial. Não é seu objetivo permanecer para sempre em uma comunidade, o ideal é que seja elaborado um plano de desenvolvimento comunitário, uma espécie de diagnóstico feito com a colaboração de todos os atores sociais, ou uma maioria representativa. Segundo Gabriel, o que surge destes brainstormings são necessidades desde asfalto até postos de saúde, uma gama de projetos que a Plan não é capaz de levar a cabo sozinha. Desta maneira, definidas as necessidades, a ONG traça prioridades para elaborar projetos e, no que não é capaz de atuar, sua equipe busca empoderar a população-alvo para que se fortaleçam e se tornem capazes de lutar por si próprios. Nos pontos de necessidade críticos, em que a Plan se considera capaz de atuar, a ONG cria a estrutura do projeto, capacita a comunidade a fim de que o projeto seja capaz de continuar em a presença da organização: o sucesso do projeto não é analisado apenas em função de seu bom desenvolvimento no curto

prazo, mas também do ponto de vista de multiplicação das competências com ele e para ele aprendidas.

Há outras saídas para quando a Plan não é capaz de solucionar determinadas mazelas das comunidades em que trabalha. A ONG pode encaminhar o caso ao governo, que, segundo a equipe com a qual trabalhamos, dá atenção diferenciada se o caso passou pela instituição previamente. Há, obviamente, limites para tal solicitude do governo, da qual trataremos mais à frente neste relatório. Além de encaminhar para o Estado, os funcionários da Plan podem se envolver por si próprios em alguns casos. Como nos explicou Gabriel na reunião da primeira tarde em Codó, é natural que em algumas situações não se consiga escapar de um viés assistencialista. No entanto, tal viés é responsabilidade das pessoas físicas que trabalham na ONG, e não da jurídica. Gabriel contou-nos uma história um tanto quanto chocante, de dois irmãos órfãos de mãe e pai, moradores de Timbiras, que não possuíam ninguém que por eles pudesse se responsabilizar, ou mesmo os acompanhar de longe. Comovidos, Gabriel e Rita, coordenadora da comunidade em questão, passaram a ajuda-los com dinheiro próprio, pois dentro do sistema da Plan não há justificativa cabível para a utilização de recursos com este fim. Quando nos contou a mesma história, Rita ainda disse que, embora o façam na pessoa física, não fazem nada “com peninha” (palavras suas), mas sim com enfoque nos direitos das crianças, buscando desenvolvê-las e torna-las aptas para exercê-los plenamente. O objetivo é trabalhar sob a perspectiva da dignidade, sempre de maneira afirmativa.

Como se é de imaginar, o trabalho de uma organização tão estruturada e bem organizada é, ainda assim, alvo de desconfiança nesta pequena cidade do interior do Maranhão. Segundo os funcionários com os quais trabalhamos, muitas vezes se ouvem comentários que acusam a instituição de ser uma máfia, de estar envolvida com lavagem de dinheiro ou com outros tipos de corrupção. Pudemos ver que não é o caso, ou, se é, a má fé é muito bem escondida. A Plan é extremamente organizada e seus funcionários têm de prestar contas sobre absolutamente tudo o que fazem: nada pode passar despercebido, tudo deve ser registrado. Quando nos relatavam algo relativo às acusações que a Plan recebe de pessoas que não conhecem seu escopo de atuação, a equipe da ONG ressaltava que, muitas vezes essa impressão é gerada por pura inércia: é assim que todas as outras instituições, em especial as governamentais, são vistas. O comum, lá, é ser uma organização corrupta, cuja imagem é uma e, as intenções, outras completamente distintas, inconciliáveis entre si. Desta maneira, se por um

lado a atuação da Plan fascina uma parte da população por ela afetada, outra parte se assusta, desconfia e acusa.

## ***6. A Plan, o Estado e a rede de relacionamentos***

Na medida em que fomos acompanhando o trabalho da ONG e notando sua força, sua capacidade de alterar as condições em que vivem as pessoas dos três municípios em que atua, era natural que surgisse o questionamento acerca da relação da Plan com o governo. Segundo Gabriel e todos os membros da equipe com os quais conversamos sobre o assunto (praticamente todos, uma vez que o governo sempre é um stakeholder importantíssimo de todos os projetos), a relação entre as duas instituições é bastante aberta. Notamos uma preocupação constante de não confrontar os governos municipais e seus membros: segundo um funcionário da ONG, “bater de frente com o poder público só nos prejudica”. Desta maneira, a equipe busca criar uma boa articulação entre as duas partes, procurando, inclusive, fortalecer o poder público, para que ele possa realizar seu papel de maneira mais competente, em consistência com o objetivo da ONG de fortalecer as comunidades e promover a sustentabilidade do trabalho realizado. Os funcionários da Plan deixam bastante clara a distinção entre o seu trabalho e o que é função do governo: não pretendem, de maneira alguma, assumir o papel do Estado, afinal, em algum momento a ONG vai embora destas localidades, como já o fez em Pernambuco. Seu trabalho precisa, portanto, ser solidamente pavimentado, para que o futuro das comunidades não dependa da instituição, mas sim apenas de seus próprios membros, do que aprenderam e de sua vontade de mudar para melhor.

A partir da análise da relação da Plan com o governo, foi possível identificar a importância da rede de relacionamentos da organização no que diz respeito a qualidade dos outputs por ela gerados. Como busca não competir com o governo e seus membros, é preciso que trabalhar para que estes estejam dispostos a colaborar. Além deles, a Plan depende também da disponibilidade de outros stakeholders para criar parcerias para atuar nos projetos, que vão desde membros da comunidade que se dispõem a treinar e ensinar futebol para as meninas, até um motorista de taxi que mobiliza sua rede de contatos para recrutar motoristas free-lancers quando a demanda da ONG excede a oferta de carros e de motoristas contratados.



Desta maneira, faz-se de suma importância que todos os membros da Plan adotem postura política e cuidem de sua rede de relacionamentos, mostrando disposição a cooperar, prospectar e aceitar cooperação. Como nos disse Piedade, ex-líder sindical e atualmente responsável pela atuação da Plan na zona rural de Codó, é preciso fortalecer os vínculos da comunidade internamente, entre seus próprios membros, e externamente, com governos, associações, empresas etc. Isso nos ficou claro em muitas situações, como em um dia em que um de nós partiu em direção à zona rural de Timbiras, com Janete, coordenadora do Por Ser Menina, e Rita, responsável pela atuação da Plan no município. Estávamos em meio a propriedades rurais, sem nada em volta, quando passamos por uma pequena casa. Janete já passava a casa quando Rita pediu que ela voltasse. Segundo ela, ali morava Fátima, líder comunitária de grande importância no projeto das Quebradeiras de Babaçu. “Imagina que podemos passar aqui e não encostar, dona Fátima vai ficar muito sentida. Parceria não é tapa no ombro, é eu fazer a minha parte e você, a sua, então vamos lá fazer a nossa”, disse ela.

## ***7. Considerações Finais***

Durante as três semanas que passamos em Codó, pudemos assistir e participar de uma realidade que nos era bastante peculiar. Acompanhamos o trabalho de uma organização que nos surpreendeu nos mais diversos aspectos, mas principalmente no que diz respeito ao profissionalismo e a seriedade de seu trabalho, que tornam possível a geração de um impacto imensurável na vida da população com a qual lida. Em nosso ponto de vista, é interessantíssima a maneira com a qual uma organização internacional do porte da Plan consegue se adaptar às mais diferentes realidades, seja Codó ou alguma cidade no interior do Peru, ou do Camboja, e, ao mesmo tempo, permanecer fiel aos seus princípios, à sua estratégia geral e à sua maneira de operar, no mundo inteiro, sem perder sua eficiência. De fato, o que mais nos chamou atenção foi a possibilidade de ver que sua eficiência e o impacto gerado não estão apenas no seu discurso, mas no sorriso de cada criança, de cada pai ou mãe, ao perceberem que seu desamparo não é completo, que há uma instituição que se preocupa com seu bem-estar e que pode lhes fornecer meios para se tornarem capazes de melhorar suas próprias vidas.

A região que visitamos e onde a Plan exerce suas atividades carece, nitidamente, de apoio do Estado para se desenvolver, e nos ficou também claro que todo o seu passado é

marcado pelo mesmo descaso. Recursos naturais não faltam - sendo a abundância de coco Babaçu o melhor exemplo disso - acompanhados de infinitas possibilidades de utilização e exploração econômica, que poderiam vir a ser o vetor de mudança de vida no longo prazo destas comunidades. Repetida algumas vezes neste relatório, a palavra que, em nossa opinião, melhor descreve as comunidades, a cidade e a região que visitamos é “desamparo”. Não há poder público, não há proteção, e o sistema garantidor de direitos é extremamente falho. Sem a infraestrutura de projetos que a Plan oferece, as perspectivas para aquela população são mínimas, e é exatamente neste ponto que reside a beleza de seu trabalho: embora não busquem substituir o trabalho do governo, os projetos da Plan oferecem, de alguma maneira, caminhos para que as crianças impactadas possam aproveitar das oportunidades existentes, para saírem da situação de vulnerabilidade em que se encontram.

## ***8. Experiência Pessoal***

### ***Flora***

Passar três semanas em uma pequena cidade no interior do Maranhão já é, provavelmente, um grande acontecimento na vida de um Gvniano. No meu caso, não só um acontecimento: uma gigantesca mudança de cenário e de paradigmas, absolutamente contrastantes com a minha realidade em São Paulo, que acabara de ser alterada pelo início de meu estágio em um banco de investimentos. Lógicas identificadas como diferentes, parti para o Maranhão com a certeza de que não voltaria a mesma. Com razão, o que meus olhos viram nesta viagem alteraram a minha sensibilidade, a minha capacidade de percepção e interpretação do que está à minha volta, e a minha visão de mundo, muito mais do que eu imaginei na preparação. Aprendi que o mundo é um conjunto de possibilidades e que nós somos privilegiados por, primeiramente, sermos capazes de identifica-las, e, também, por podermos nos aproveitar delas para nosso crescimento como pessoas e profissionais, a partir do qual nos tornamos capazes de gerar impactos positivos em vidas alheias. Aprendi que valores são valores em qualquer lugar do mundo, e que o que realmente importa é o imaterial. De nada vale apenas um poço construído, sem a confiança depositada pela população na ONG e sem a capacitação que esta lhe proveu, enfim, sem a relação de cooperação e parceria mútua entre os dois grupos. De maneira análoga, aprendi que, se há vontade, é possível fazer acontecer, independentemente de quaisquer condições (ou ausência delas). É a vontade, a proatividade e a determinação de fazer o bem que move uma organização da magnitude da Plan para o objetivo comum de melhorar a vida das pessoas nas regiões em que atua, e é a crença de cada colaborador em um mundo melhor que faz com que este objetivo seja atingido. As três semanas que passei em Codó e a convivência intensa com os mais diversos colaboradores de ONG despertaram em mim o desejo de aplicar o conhecimento e a experiência que estou em vias de consolidar com a minha formação na FGV para, de maneira análoga ao que é feito pela ONG, mudar as condições de vida de pessoas pelo Brasil afora. Embora tenha aprendido que este pode ser um trabalho árduo, meus olhos viram a riqueza da gratidão dos impactados, e a felicidade que demonstram por hoje terem uma vida melhor do que ontem. É preciso que nos recordemos de que “pouco” e “muito” são conceitos relativos: em lugares como a violenta e caótica Codó, nosso “pouco” pode significar “muito”.

## ***Reginaldo***

Desde o primeiro dia, quando descobri que meu local de destino de era o interior do Estado do Maranhão, fiquei muito contente e ansioso pela vivência destas três semanas. Contente pela oportunidade de conhecer um nobre trabalho realizado pela Plan e de também de poder conhecer e estar junto de um povo com uma das culturas mais ricas e bonitas deste nosso país, mas consciente que a realidade que visualizaria ali, não seria das mais agradáveis. Como estudante de Administração Pública, naturalmente meus olhos se voltaram à sociedade local, à estrutura de poder e ao ciclo de perpetuação da pobreza que leva ao sofrimento dos mais vulneráveis. De casa em casa, entrando nas comunidades rurais mais distantes, conversando e almoçando o delicioso arroz de cuxá, toda vez que ouvia as dificuldades que aquelas pessoas relatavam que tinham passado, de terem passado sede e fome, e que hoje não mais por terem ou um Poço da Plan em sua comunidade ou uma cisterna em casa ou receberem o Bolsa Família, sentia um alívio em não ver o que eu esperava encontrar e com um mínimo orgulho do país que conquistamos. Mas se nas poucas comunidades de Codó que a Plan atua vi a importância da sua presença ali, em todo momento me peguei pensando no incontável número de municípios, de comunidades, de pessoas vivendo na extrema pobreza e sob a opressão cotidiana Brasil à fora. A ausência do poder público nas esferas mais básicas da vida relegam as pessoas mais vulneráveis à sua própria sorte, fragilizadas frente a luta pela sobrevivência. A experiência marcou minha vida pois mesmo pensando que o Estado é o principal agente e o motor da transformação social, ONG's como a Plan são mais do que fundamentais para a melhoria da vida das pessoas.

A viagem proporcionada pelo Conexão Local me possibilitou reafirmar comigo mesmo o desejo de entregar a minha vida e trajetória profissional a trabalhar pelos que mais precisam e tenho toda a certeza que as experiências e memórias do Maranhão mais do que gerar um aprendizado acadêmico, me trouxeram um aprendizado pessoal que fica para a vida toda.

## **Referências Bibliográficas**

IBGE. *Cidades - Maranhao >> Codó*. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=210330&search=||info%EFicos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 30 de julho de 2014.

TRINDADE, A./BLOG DO ACÉLIO. *Páginas de Codó (XII) - Como surgiu a Fábrica de Tecidos em Codó*. Blog do Acélio. 2013. Disponível em: <<http://www.blogdoacelio.com.br/01/educacao/paginas-de-codo-xii-como-surgiu-a-fabrica-de-tecidos-em-codo/>>. Acesso em: 16 de agosto de 2014.

FURTADO, Celso. O Maranhão e a falsa euforia do fim da época colonial. In: \_\_\_\_\_. *Formação econômica do Brasil*. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003. p. 95-99.

Jornal Pequeno. *Ex-empregado dá detalhes de supostas fraudes fiscal e trabalhista do grupo FC Oliveira*. Jornal Pequeno, 2008. Disponível em: <<http://jornalpequeno.com.br/edicao/2008/07/03/ex-empregado-da-detalhes-de-supostas-fraudes-fiscal-e-trabalhista-do-grupo-fc-oliveira/>> Acesso em: 11 de agosto de 2014.

GRUPO F. C. OLIVEIRA. *10'53"*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=I9PvdvMMZN0>>. Acesso em 30 de julho de 2014.

Prefeitura de Codó. *História*. Disponível em: <<http://www.codo.ma.gov.br/x/codo/>>. Acesso em: 11 de agosto de 2014.

## ANEXOS



Foto 1.1 – Dia 04/07, na inauguração do Poço na comunidade de Riacho Seco.



Foto 1.2 – Oficina do Projeto “Futebol Feminino”



Foto 2.3 – Com as “Quebradeiras de Coco”, no Bairro de Codó Novo.