UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

ANNA CATARINA MORAWSKA VIANNA

Os Enleios da Tarrafa:

**Etnografia de uma parceria transnacional entre ONGs
através de emaranhados institucionais de combate à pobreza**

São Paulo
2010

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

**Os Enleios da Tarrafa:
Etnografia de uma parceria transnacional entre ONGs
através de emaranhados institucionais de combate à pobreza**

Anna Catarina Morawska Vianna

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Departamento de Antropologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Doutora em Antropologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Assis Simões

v.1

São Paulo
2010

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

Vianna, Anna Catarina Morawska.

Os Enleios da Tarrafa: etnografia de uma parceria transnacional entre ONGs através de emaranhados institucionais de combate à pobreza / Anna Catarina Morawska Vianna ; orientador Júlio Assis Simões. -- São Paulo, 2010.

398 f. : il. 2 v.

Tese (Doutorado)--Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. Departamento de Antropologia. Área de concentração: Antropologia Social.

1. Antropologia cultural e social. 2. Etnografia. 3. Organização não-governamental. 4. Pobreza – Recife (PE); Olinda (PE) I. Título. II. Simões, Júlio Assis.

CDD 572

Nome: Anna Catarina Morawska Vianna

Título: Os Enleios da Tarrafa: Etnografia de uma parceria transnacional entre ONGs através de emaranhados institucionais de combate à pobreza

Tese apresentada à Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Antropologia Social

Aprovada em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

A meu pai.

AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa não teria sido possível sem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A possibilidade de dedicação exclusiva facilitou o trabalho de campo, os longos períodos de leitura e a apresentação de papers em conferências dentro e fora do Brasil, todos de imenso valor para o resultado final do trabalho. Agradeço especialmente à CAPES pela concessão de bolsa sanduíche para investigação na CAFOD e na *School of Oriental and African Studies* (SOAS) da Universidade de Londres durante doze meses em 2007/2008.

Ao meu orientador, Júlio Assis Simões, por todo o apoio desde 2003, antes mesmo do desenho do projeto de pesquisa. Agradeço pela ajuda com a saga burocrática que envolve a vida acadêmica, por nossos diálogos que sempre me abriam os olhos a novas perspectivas, por acolher meu entusiasmo a cada descoberta, e sobretudo por me encorajar nas experimentações etnográficas e explorações teóricas que culminaram nesta tese.

A David Mosse, meu supervisor na SOAS, por me receber durante um ano como pesquisadora visitante, pelos seus valiosos conselhos sobre o trabalho de campo em agências de desenvolvimento, e por compartilhar tão generosamente o seu conhecimento na área de antropologia do desenvolvimento.

Aos professores do PPGAS/USP, meus mestres nos caminhos da ortodoxia e heterodoxia na antropologia. Agradeço a Heitor Frúgoli Jr. pela frutífera interlocução no Grupo de Estudos de Antropologia da Cidade (GEAC), do qual participei em 2006, e a Lynn Mario T. Menezes de Souza, cujo curso em 2006 operou grande influência nesta pesquisa.

Agradeço a Paula Montero e Fernanda Peixoto pela oportunidade de transformar a pesquisa de mestrado num doutorado após a leitura do trabalho de qualificação em 2006. A Lília Moritz Schwarcz e Ana Claudia Marques pela importante leitura crítica do texto apresentado para exame de qualificação em doutorado, em 2007.

Aos colegas do PPGAS/USP, em especial a turma de 2005, interlocutores dentro e fora de sala de aula: Ana Beatriz Miraglia, César Assis Silva, Daniel de Lucca Reis Costa, Fabiana Maizza, Jessie Sklair, Júlia Ruiz Di Giovanni, Leandro Mahalem, bem como Majoí Gongora, comigo do começo ao fim. Agradeço à Carolina de Camargo Abreu pela ajuda na confecção do CD do poeta de Peixinhos Oriosvaldo de Almeida, e às minhas colegas de orientação Érica Peçanha do Nascimento e Isadora Lins França pelo apoio na fase de escrita do trabalho.

O diálogo com os colegas do Hybris (Grupo de Estudo e Pesquisa sobre Relações de Poder, Conflitos, Socialidades) foi de grande valia para a pesquisa. A todos os seus participantes o meu obrigado. Dentre eles, um agradecimento especial à Ana Claudia Marques. Nossa interlocução acadêmica aliada à amizade que dela nasceu foram fundamentais para os contornos que este trabalho tomou.

Agradeço imensamente aos educadores e coordenadores do Galpão de Santo Amaro, Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças e Grupo Sobe e Desce de Olinda, por terem tão gentilmente aberto as portas de suas instituições e casas. Minha gratidão especial àqueles com

quem tive maior contato: no Galpão, Dê, Erika, Fátima, Hosana, Jackson, Janaína, José Luiz, Jucélia, Marcos, Pepi, Shirley, Simone; no GCASC, Anjinha, Amanda, Dadado, Erivan, Mira, Nenzinha, Rosé, Ori, Zuleide; no Sobe e Desce, Clébisom, Geraldina, Jaqueline, Lia, Liana, Maria, Nalva, Peu, Raminha, Robson.

Também agradeço a todos os voluntários e membros da equipe da Seção da América Latina e dos escritórios diocesanos da CAFOD, que me receberam de braços abertos e dedicaram tanto do seu tempo às minhas incontáveis perguntas. Meu agradecimento especial àqueles com quem tive maior contato: Angela, Anne-Marie, Anuja, Barbara, Bis, Chris, Ciça, Clare, Clemencia, Dario, Eyleen, Francis, Ged, Joelle, Karen, Lorna, Roisin, Sarah, Simon, Tony.

O trabalho de campo pode ser por vezes bastante penoso, e por isso agradeço aos que transformaram a relação de pesquisa numa de amizade: Elisângela Maranhão, Janet Gunter, Joelle Hernandez, Lorna Fielding, Tony e Denise Sheen. A Dermott McNulty, quem primeiro me apresentou para o mundo do desenvolvimento. A Terezinha Rocha, por ter me acolhido em sua família durante a minha estadia em Olinda e a Vivian Schoereder pelos momentos compartilhados na casa em Clapham.

Como não poderia deixar de ser, às meninas do time de futsal feminino da FFLCH, pelos melhores momentos que passei dentro da universidade. Agradeço à Inaê Batistoni pela força na reta final e à amiga guerreira, Priscilla Pinto Ferreira, por todas as nossas conversas sempre tão inspiradoras.

À Nadja Marin, pela disposição em se deslocar comigo a duas de minhas incursões a campo com sua câmera de filmagem, pela ajuda com as imagens e pelas risadas no caminho.

Aos amigos recentes, que muito me apoiaram no fim da empreitada, Florbela Ribeiro, Magda Ribeiro, Nuno Batalha e às não tão recentes Ana Paula Rodrigues e Mariana Andrade Miranda.

À Ana Guerra Pereira, pelo apoio no campo em Londres, pela leitura das versões inacabadas deste trabalho, pelas revisões ao texto, pelo apoio diário, pela água na reta final e, acima de tudo, por constantemente me lembrar do valor das minhas escolhas.

A meus sete irmãos, com quem compartilhei os primeiros deslocamentos e descobrimentos que deles surgiam. Aos dois que moram perto, Ale, pela ajuda com as imagens, e Nusha, pelo ombro com que sempre posso contar.

À minha mãe, pela constante presença mesmo que à distância e pelo apoio incondicional.

À Graça, pelos cuidados a mim desde sempre. Por ter me dado, junto com meu pai, as condições físicas, psicológicas, logísticas e nutritivas necessárias para completar esta tese.

A meu pai, por ter aberto com suas conquistas tantos caminhos para mim.

Por fim, a minha profunda gratidão a Phyllis Smith, com quem aprendi que a atuação política pode tomar contornos surpreendentes, em passeatas, vigílias, orações, escritórios, e – até – textos acadêmicos.

Eu te digo: estou tentando captar a quarta dimensão do instante-já que de tão fugidio não é mais porque agora tornou-se um novo instante-já que também não é mais. Cada coisa tem um instante em que ela é. Quero apossar-me do *é* da coisa. Esses instantes que decorrem no ar que respiro: em fogos de artifício eles espocam mudos no espaço.

Clarice Lispector

Água Viva

Enlear, v. 1. Atar, prender com lio(s); amarrar. 2. Provocar o envolvimento de (em algo ou com alguém). 3. Causar perplexidade a ou ficar perplexo; embaraçar(-se), perturbar(-se). 4. Chamar a atenção de; provocar.

Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa

RESUMO

VIANNA, A. C. M. **Os Enleios da Tarrafa: etnografia de uma parceria transnacional entre ONGs através de emaranhados institucionais de combate à pobreza.** 398f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

O trabalho elabora a etnografia de uma relação de parceria entre três grupos populares que trabalham com crianças e adolescentes de seus bairros em Recife e Olinda – o Galpão dos Meninos e Meninas de Santo Amaro, o Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças e o Grupo Sobe e Desce de Olinda – e a agência católica de desenvolvimento internacional com sede em Londres, CAFOD (*Catholic Agency for Overseas Development*), que os financia desde o final da década de 1980. A parceria é intitulada pelos próprios atores de Projeto Tarrafa, em homenagem à pequena rede usada por pescadores em Pernambuco. A pesquisa valeu-se de extenso trabalho de campo em cada um dos três grupos em Recife e Olinda, junto a educadores populares; no escritório da seção da América Latina na CAFOD em Londres, junto a funcionários que gerenciam os programas do Brasil; e no escritório regional da CAFOD na diocese de Westminster, no norte de Londres, junto a voluntários católicos. O deslocamento pelos canais institucionais que ligavam doadores a beneficiários revelou que a apreensão da singularidade de cada parceria transnacional depende da identificação de quais partes das organizações estão conectadas imediata e mediadamente à parceria, ou seja: a) de que atores específicos os emaranhados institucionais de longo alcance são constituídos; e b) como um ponto distante afeta, mesmo que involuntariamente, outros pontos do mesmo emaranhado institucional. A etnografia explora os efeitos que a conexão através de emaranhados institucionais opera nos seus diferentes pontos. Demonstra-se, em primeiro lugar, como emaranhados institucionais de longo alcance se constituem concretamente através da conexão entre fragmentos de organizações; em segundo lugar, como canais institucionais alimentam reciprocamente as composições de mundo dos atores neles envolvidos; e em terceiro lugar, como são tais composições enleadas que permitem que a relação se sustente. A Tarrafa mantém-se quando a luta dos educadores populares pelos meninos do seu bairro torna-se parte da estratégia dos funcionários de desenvolvimento para a redução da pobreza e violência no continente, e da promessa do Reino de Deus na terra para os católicos doadores.

Palavras-chave: Cooperação internacional. Organizações não-governamentais. Antropologia do desenvolvimento. Parcerias transnacionais. Agências internacionais de desenvolvimento.

ABSTRACT

VIANNA, C. M. **Entanglements of the Tarrafa network: an ethnography of a partnership between a Catholic international NGO and grassroots organizations in Brazil.** 2010. 398 p. Doctoral Thesis – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

This work offers an ethnographic account of a long-term partnership between London-based *Catholic Agency for Overseas Development* (CAFOD) and three grassroots organizations, one in Recife and two in its neighbouring town Olinda. The three groups – Galpão dos Meninos e Meninas de Santo Amaro, Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças and Grupo Sobe e Desce de Olinda – have been working with young people in their own neighbourhoods since the late 1980s when the numbers of street children in poor areas of the Greater Recife rose significantly. CAFOD has funded them since the early stages of their work through its connection with a parish priest, as was the case of many partnerships facilitated by priests supporting social movements in Brazil in the 1980s and 1990s. In the early 2000s the partnership underwent changes as a consequence of CAFOD's adoption of a programmatic approach, an attempt to push its international work into becoming more result-oriented. Funding was directed to wider programmes instead of individual projects and there were more demands on partners for a higher standard in programme design, implementation and accountability. As part of the process, CAFOD's Brazil programme officer encouraged the groups to work more closely in a network which they dubbed Tarrafa, in a poetic reference to a small fishing net used by local fishermen. This research is based on extensive fieldwork, first, among educators and coordinators in each of the groups in Recife and Olinda; second, among the Brazil team staff at CAFOD's head office in Brixton, London; and third, among Catholic volunteers in one of CAFOD's regional offices, CAFOD Westminster. Following institutional paths that connect beneficiaries to donors proved to be, rather than a movement within a development chain, one through what could be described as institutional entanglements. An ethnographic approach reveals how partnerships are sealed and kept between interconnected teams and departments across different organizations, which may hold closer bonds than they would with other teams in their own organizations. Every development partnership entails institutional entanglements of different shapes and forms, depending on the specific cross-organizational links involved. Thus in order to comprehend a development partnership in its singularity, one is faced with the task of identifying: a) what teams across organizations are connected; and b) how different nodes in these institutional entanglements, often beyond the view of the actors immediately involved in the partnership, affect one another. The entanglements of the Tarrafa network are of two kinds. One is the concrete institutional entanglements which it originates. These contribute to another sort of entangling, that of the symbolic realm of actors connected by these relationships. The Tarrafa network is maintained when the fight of grassroots educators for the children in their neighbourhoods becomes part of the strategy of development experts for the reduction of poverty in Latin America, and part of the promise of God's Kingdom on Earth for Catholic donors in England and Wales.

Keywords: Non-governmental organizations. Anthropology of development. Anthropology of organizations. Partnership in development. Internacional development agencies.

AVISO AO LEITOR

O material recolhido em trabalho de campo, tanto de fonte oral quanto documental, foi mantido no seu idioma original. Por este motivo, há inúmeras citações em inglês, traduzidas no corpo do texto ou em nota. Apesar do prejuízo que tal escolha acarreta para a leitura, ela justifica-se posto que idiomas e linguagens marcam diferenças importantes para a compreensão do objeto desta tese.

De modo a não sobrecarregar ainda mais a fluidez do texto, todas as citações bibliográficas retiradas de obras em inglês foram traduzidas por mim.

Todas as expressões em *itálico* no texto são categorias êmicas ou enunciações de meus interlocutores em campo, seja de fonte oral ou documental. Citações bibliográficas foram marcadas com aspas duplas no texto.

Optou-se por transcrever os documentos exatamente como foram escritos, inclusive os equívocos em relação à norma culta tanto da língua portuguesa quanto inglesa, e por não se usar a expressão (sic) quando erros ocorrem nestas instâncias para não sobrecarregar o texto.

Acrônimos são mantidos no texto como marca importante de uma linguagem técnico-burocrática, também central a este trabalho.

Como forma de garantir o anonimato de meus interlocutores em campo frente a um público mais amplo, todos os nomes de pessoas físicas foram substituídos. A exceção são os nomes de políticos e de Casada, *in memoriam*, em homenagem aos meninos e meninas que vivem, crescem e são assassinados nas ruas de Recife e Olinda.

Todos os nomes de pessoas jurídicas foram mantidos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de deslocamentos em campo, Olinda e Recife	43
Figura 2 – Mapa com a sede e o escritório da CAFOD Westminster em Londres	78
Figura 3 – Mapa de deslocamento em campo, da sede da CAFOD à academia	83
Figura 4 – Foto do escritório da CAFOD, 1977.....	104
Figura 5 – Foto da equipe de funcionários da CAFOD, 1977	105
Figura 6 – Pôster do primeiro <i>Family Fast Day</i> , 1960	110
Figura 7 – Foto de reunião de moradores em Peixinhos, 1986	112
Figura 8 – Foto do Primeiro Acorda Povo do Grupo Comunidade, 1986	112
Figura 9 – Pôster do 3º Encontro Nacional dos Meninos e Meninas de Rua, 1992	113
Figura 10 – Organograma da CAFOD, agosto de 2008	172
Figura 11 – Diagrama dos financiamentos internacionais da CAFOD, 2008/9	173
Figura 12 – Envelope para doação à CAFOD distribuídos nas paróquias	204
Figuras 13, 14, 15 – Cartões postais <i>live simply</i>	208/9
Figura 16 – Envelope para doação à CAFOD aberto com informações a doadores	214
Figura 17 – Pôster de Ogichoya, <i>Lent Fast Day</i> 2008	215
Figura 18 – Lista dos escritórios diocesanos da CAFOD	229
Figura 19 – Foto do evento <i>Pedal Against Poverty</i> da CAFOD Westminster, 2008.....	245
Figura 20 – Cartão <i>Christ the Liberator</i>	250
Figura 21 – Figura do antigo sistema de base de dados dos projetos da CAFOD	256
Figura 22 – Diagrama dos estágios do sistema PCM	269
Figura 23 – Diagrama de problemas, manual do sistema PCM	275
Figura 24 – Diagrama de <i>outcomes</i> (resultados), manual do sistema PCM	276
Figura 25 – Diagrama de aglomeração de <i>outcomes</i> , manual do sistema PCM	277
Figuras 26, 27 – Fotos do escritório da equipe do Brasil na CAFOD, 2007	297/9
Figuras 28 – Foto de visita da equipe do Brasil ao Grupo Comunidade, 2007	299
Figuras 29, 30 – Fotos do prédio da sede do Sobe e Desce, 2006	328
Figuras 31, 32, 33 – Fotos de atividades no Sobe e Desce, 2006	328
Figuras 34, 35, 36 – Fotos do Acorda Povo do Grupo Comunidade, junho de 2007	339
Figura 37 – Foto da fachada do Grupo Comunidade	341
Figura 38 – Painel de assassinatos de jovens em Peixinhos [1990-1993]	341
Figura 39 – Mapa de Peixinhos	344
Figura 40 – Mapa da Região Político-Administrativa 1 do Recife	355
Figura 41 – Foto da fachada do Galpão, 2006	365

Figura 42 – Foto de pintura na parede do Galpão com temas das oficinas	365
Figura 43 – Foto da oficina de informática no Galpão	366
Figura 44 – Foto do prédio reformado do Galpão, 2007	366
Figura 45 – Foto dos instrumentos do grupo de percussão no Galpão	367
Figura 46 – Foto de ensaio do grupo de dança, perna-de-pau e percussão do Galpão	367

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de matriz utilizado pela CAFOD	273
Tabela 2 – Exercício baseado em <i>Outcomes</i> retirados da base de dados da CAFOD	278
Tabela 3 – Esquema de <i>Outcomes</i> definidos e melhorados	279
Tabela 4 – Esquema de Indicadores definidos e melhorados	283
Tabela 5 – Matriz de Projeto	290

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais
ATLE	<i>Asia, Tsunami, Latin America, Middle East (International Division)</i> , CAFOD
BID	Banco Interamericano do Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
BONGOS	<i>Bank-organized Non-governmental Organizations</i>
BWHBC	<i>Boston Women's HealthBook Collective</i>
CAFOD	<i>Catholic Agency For Overseas Development</i> , Inglaterra e País de Gales
CAMEL	<i>CAFOD Appraisal, Monitoring, Evaluation and Learning</i>
CCLF	Centro de Cultura Luiz Freire, Olinda
CELAM	Conselho Episcopal Latino-Americano
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CENAP	Centro Nordestino de Animação Popular, Recife
CIDA	<i>Canadian International Development Agency</i>
CIDSE	<i>Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité</i> (aliança de dezesseis organizações católicas de financiamento internacional)
CIMI	Conselho Indigenista Missionário
CLT	<i>Corporate Leadership Team</i>
CNBB	Conferência Nacional dos Bispos do Brasil
COMDACO	Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente de Olinda
COMDICA	Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente do Recife
COMECON	<i>Council for Mutual Economic Assistance</i>
CONANDA	Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente
Cordaid	ONG Católica Holandesa
CPT	Comissão Pastoral da Terra
CRIA/Olinda	Centro Referência à Infância e Adolescência
CRS	<i>Catholic Relief Service</i> , Estados Unidos
CSP	<i>Country Strategy Paper</i>
DAC	<i>Development Assistance Committee</i>
DCA	Fórum Nacional Permanente de Entidades Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente
DEC	<i>Disasters Emergency Committee</i> , Reino Unido
DFID	<i>Department for International Development</i> , Reino Unido

ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ECHO	<i>European Commission Humanitarian Aid</i>
EU	<i>European Union</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>
FASFIL	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
FBO	<i>Faith-based Organizations</i>
FCO	<i>Foreign and Commonwealth Office, Reino Unido</i>
FIESP/CIESP	Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNABEM	Fundo Nacional do Bem-Estar do Menor
FWA	<i>Flexible Working Agreement</i>
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
GONGOs	<i>Government-organized Non-governmental Organizations</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	<i>International Division, CAFOD</i>
ILT	<i>International Leadership Team, CAFOD</i>
INGOs	<i>International non-governmental organizations</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISER	Instituto de Estudos da Religião, Rio de Janeiro
LAB	<i>Latin America Bureau, Reino Unido</i>
MNMMR/PE	Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua de Pernambuco
MSGA	<i>Monitoring Summary and Grant Approval, CAFOD</i>
NAO	<i>National Audit Office, Reino Unido</i>
NORAD	<i>Norwegian Agency for Development Cooperation</i>
ODA	<i>Overseas Development Administration, Reino Unido</i>
ODI	<i>Overseas Development Institute, Reino Unido</i>
ODM	<i>Ministry of Overseas Development, Reino Unido</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OXFAM	<i>Oxford Committee for Famine Relief</i>
PA	<i>Programme Administrator</i>
PAIF	Programa de Atenção Integral à Família
PB	<i>Programme Budget</i>
PCM	<i>Programme Cycle Management</i>

PCN	<i>Programme Concept Note</i>
PETI	Programa de Erradicação do Trabalho Infantil
PF	<i>Programme Framework</i>
PLWHA	<i>People Living with HIV and AIDS</i>
PM	<i>Programme Manager</i>
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (<i>UNDP</i>)
PO	<i>Programme Officer</i>
PPA	<i>Partnership Programme Arrangements</i>
PPSS	<i>Programme and Partner Support Section</i>
PSO	<i>Programme Support Officer</i>
PVO	<i>Private Voluntary Organizations</i>
REAÇÃO	Programa em Rede das Entidades de Atendimento à Criança
RPA	Região Político-Administrativa
SAS	Secretaria de Ação Social
SCIAF	<i>Scottish Catholic International Aid Fund</i>
SESC	Serviço Social do Comércio
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i>
SOAS	<i>School of Oriental and African Studies</i> (Universidade de Londres)
Trócaire	ONG católica irlandesa
UE	União Européia
UN	<i>United Nations</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation</i>
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
ZEIS	Zonas Especiais de Interesse Social

SUMÁRIO

Os Enleios da Tarrafa

Porta de entrada	17
Estrutura	27

PARTE I

EMARANHADOS INSTITUCIONAIS DE COMBATE À POBREZA

1. Deslocamentos: campo e teoria

1.1. Bagagem	38
1.2. Embrenhando-me nos enleios da Tarrafa	
1.2.1. O quadro móvel do campo em Recife e Olinda	42
1.2.2. Possíveis trilhas analíticas	53
1.2.3. Nova descrição do campo	63
1.3. O deslocamento por canais institucionais	
1.3.1. Conexões multilocais	69
1.3.2. O campo em Londres	75

2. Entes técnico-burocráticos

2.1. ONGs como entes técnico-burocráticos interconectados	88
2.2. Saberes técnico-burocráticos e cooperação internacional	94
2.3. Canais católicos de cooperação internacional	106
2.4. Entes técnico-burocráticos versus terceiro setor	118
2.5. Deveríamos pensar em como não tornar tudo visível	131

3. A rede Tarrafa: algumas considerações gerais sobre emaranhados institucionais de longo alcance

3.1. O Projeto Tarrafa	144
3.2. Reconfigurações da Tarrafa	151
3.3. O efeito dominó da profissionalização	161
3.4. A relação entre fragmentos e unidades compactas: a criação de pontos cegos em emaranhados institucionais	168
3.5. O papel do mecanismo burocrático na manutenção de emaranhados institucionais	183

PARTE II
DESLOCAMENTOS

4. A luta por justiça como expressão da vida espiritual

4.1. CAFOD Lent Fast Day 2008	199
4.2. Ogichoya em St. Raphael's	212
4.3. CAFOD Westminster e a luta por justiça	227
4.4. Mobilização e captura	241

5. Lições em engenharia social

5.1. Dissonâncias e consonância à política corporativa	254
5.2. Sistema de gestão de ciclo de programa (PCM)	265
5.3. A lógica das matrizes e seu descompasso com o mundo da vida	287

6. Retração e extensão de tentáculos institucionais

6.1. O olhar estratégico da equipe do Brasil na CAFOD	296
6.2. O fim da parceria com o Grupo Sobe e Desce de Olinda	313

7. Emaranhados institucionais de longo e curto alcance

7.1. O Acorda Povo do Grupo Comunidade: a estabilização da cultura popular	333
7.2. O adensamento de emaranhados institucionais em torno do Galpão	353

Reflexões finais	373
-------------------------------	------------

Referências Bibliográficas	377
---	------------

Os Enleios da Tarrafa

Porta de entrada

Manhã de 4 de setembro de 2001. O primeiro impacto foi o cheiro. Era à beira da praia, num lugar conhecido como Inferninho. Fui com os jovens educadores Denilson e Rose, a mando de uma das coordenadoras do Grupo Sobe e Desce de Olinda, Zilda, conhecer os meninos com quem trabalhavam na rua. Havia cerca de seis deles. Uns bem pequenos, outros maiores, todos com a sua garrafinha de plástico à mão ou perto da boca. Delas saía um cheiro estonteante: a cola de sapateiro cativava, aprisionava. Levei algum tempo a acostumar-me. Denilson e Rose cumprimentaram todos pelos nomes: já os conheciam. Levaram alguns minutos para convencê-los a *se aproximar* e parar de cheirar: *Bóra fazer a atividade*. Haviam levado lanche para os meninos, que afinal, cederam. Sentamo-nos. Denilson disse que a atividade naquele dia seria uma conversa comigo, uma “amiga” do Sobe e Desce, que estava lá para conhecê-los, saber como viviam, porque estavam na rua. Perguntei-lhes seus nomes, pelas suas famílias, de onde eram, como passavam seus dias, apenas isto – meu desconforto não me permitia ir muito além.

Depois de um certo tempo de conversa, foram aos poucos dispersando-se. Apenas as duas mais velhas continuaram ao meu lado. Quem interagira mais era Casada, de cabelo curto, bastante magra e mirrada para os seus vinte e um anos. A outra, Carolina, de dezessete anos, tinha uma barriga enorme, de uma gravidez que calculei estar pelo menos no oitavo mês. Perguntei-lhe se aquele seria seu primeiro filho. *Não, já tenho um menino de dois anos*. Eu não conseguia parar de pensar no feto em meio à cola. Perguntei se mesmo grávida ela cheirava. *Desde o começo, nunca parei*. Casada contou-me como faziam para arranjar dinheiro. *A gente pede de manhã, com o que consegue, compra alguma coisa pra comer e uma garrafinha de cola. Um real de cola dura o dia todo*. Perguntei onde dormiam. Casada explicou que antes dormiam na rua, todos juntos, mas agora ela e Carolina tinham um barraco, que segundo Denilson, era doação recente de um padre que temia que o bebê ficasse na rua quando nascesse. *Elas têm que ter uma casa pra receber a criança*.

Casada convidou-me para conhecer o barraco. Fomos. Era uma construção de madeira, de um cômodo apenas, bem na beira de um pequeno braço de mar escuro, fétido. À sua volta,

inúmeros barracos de madeira sem muita estrutura dividiam o espaço com os outros habitantes do mangue – animais e plantas cada vez mais acuados e mangue a cada dia mais aterrado, cenário não incomum na região metropolitana do Recife. Dentro do barraco, quase nada: um colchãozinho, uma cômoda, uma poltrona velha e uma prateleira. Sobre ela, sozinho, um pequeno mapa do mundo, arrancado de alguma agenda escolar. Fiquei surpresa, sorri e num impulso comecei a falar com alegria que aquele era um mapa importante, projetado por um alemão – Arno Peters – que retratava o mundo com a dimensão real dos países, mostrando a Europa pequena frente à imensidão da África. O mapa foi nosso único ponto de contato, não por possibilitar a instauração de uma ação comunicativa ideal que nos levaria a alguma espécie de consenso, mas porque desviava o foco do vazio do cômodo para aquilo que o preenchia e que me era evidentemente precioso. Insistiram que eu o levasse. Resisti envergonhada, percebendo o absurdo de ter chamado a atenção para algo tão profundamente indiferente e insignificante como a geopolítica da projeção de mapas em meio à geopolítica ali instaurada, evidente, imediata, cortante, inscrita nas diferenças dos nossos corpos. Afinal saí de lá levando a única peça de decoração da casa, e carregando o impacto que Zilda muito bem planejava.

O Recife que conheci aquela manhã, e durante as três semanas em que acompanhei o trabalho de três grupos populares que trabalham com crianças e adolescentes em bairros periféricos na região metropolitana do Recife, foi o Recife de Josué de Castro, da fome, dos homens-caranguejo, da miséria.¹ Dois deles, o *Galpão dos Meninos e Meninas de Santo Amaro*, no bairro de Santo Amaro, no norte do Recife, e o *Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças*, no bairro de Peixinhos, no sul de Olinda, ofereciam atividades como pintura, artesanato, danças populares, percussão, capoeira, futebol e leitura a crianças e adolescentes dos próprios bairros onde suas sedes estão localizadas. O terceiro, o *Grupo Sobe e Desce de Olinda*, cuja área de atuação é o centro histórico da cidade e seu entorno, tinha como foco, à época, o trabalho com crianças e adolescentes “em situação de rua” – aqueles que ou moravam na rua ou lá passavam boa parte do tempo. Naqueles dias atravessei becos, vi muitos meninos cheirando cola, ouvi histórias de dificuldade, escassez, descaso do Poder Público, mas também de luta, mobilização e superação.

¹ A menção a Josué de Castro é feita não tanto em razão da discussão analítica que empreende, mas por seu olhar sobre seu próprio estado e região, que privilegia a pobreza e a fome, Cf. CASTRO 1935, 1956, 1967 (em especial o prefácio). Por tal abordagem suas obras tornaram-se referência para agências internacionais de combate à fome.

A minha visita havia sido organizada pela principal mantenedora financeira dos três grupos, CAFOD (*Catholic Agency for Overseas Development*),² a organização oficial da Conferência dos Bispos da Inglaterra e País de Gales dedicada ao *overseas development* [desenvolvimento internacional].³ O contato com os grupos em Recife e Olinda, na altura, parte de um programa denominado nos arquivos da CAFOD *Street Children Programme* [Programa dos Meninos de Rua], compreendia a primeira fase de um projeto experimental, cuja proposta era, ao longo dos quatro meses que se seguiram à visita, realizar um trabalho como voluntária na sua rede de apoiadores no sudeste da Inglaterra, junto a jovens inseridos em escolas católicas, paróquias e centros católicos de retiros para jovens.⁴ Tal tarefa exigiu um contato, dentro da organização, com a equipe responsável pelo trabalho com jovens católicos no departamento de Educação, com a equipe que gerencia os projetos no Brasil no departamento da América Latina, ambas localizadas na sede em Londres, além da relação com três de seus escritórios regionais (CAFOD East, CAFOD South e CAFOD Westminster). A idéia era promover oficinas dinâmicas que mostrassem o trabalho da CAFOD com parceiros no Brasil, o que se encaixava em duas linhas de seu trabalho: *fundraising* [arrecadação de fundos] e *development education* [educação em desenvolvimento], isto é, a familiarização dos jovens acerca desta área de atuação e as questões em torno do que denominam *global justice* [justiça global]. Para tanto, a viagem a

² A partir daqui, as organizações de que esta tese trata serão referidas como Galpão, Grupo Comunidade, Sobe e Desce e CAFOD.

³ Pelo fato do país Reino Unido ser composto por um conjunto de quatro nações localizadas em duas ilhas (Inglaterra, País de Gales e Escócia localizadas na ilha da Grã Bretanha, e Irlanda do Norte, localizada na ilha da Irlanda) o uso da expressão *overseas* [além-mar] consolidou-se com a acepção de “internacional”, isto é, nas relações com outros países. A Igreja Católica, nestas duas ilhas, não acompanha a divisão dos dois Estados – Reino Unido (*United Kingdom*) e República da Irlanda (*Éire*) –, sendo dividida da seguinte maneira: Igreja Católica da Inglaterra e País de Gales, Igreja Católica da Escócia, Igreja Católica da Irlanda (incluindo Irlanda do Norte). Cada uma delas possui a sua própria Conferência dos Bispos, que por sua vez tem acoplada a si uma agência de desenvolvimento internacional: a já mencionada CAFOD na Inglaterra e País de Gales, SCIAF (*Scottish Catholic International Aid Fund*) na Escócia, e Trócaire (*Irish Catholic Agency for World Development*) na República da Irlanda e Irlanda do Norte. As quatro são membros da confederação *Caritas Internationalis*, atualmente formada por mais de 160 organizações, que se auto proclama a segunda maior rede humanitária do mundo, atrás apenas da Cruz Vermelha Internacional.

⁴ O projeto era experimental pois não era uma prioridade institucional ou reflexo de uma política já instituída na organização. Algumas partes da organização alocaram uma parte de seu apertado orçamento no projeto, com vistas a testar a possibilidade de se ter um chamado *youth worker* [educador de jovens] nos escritórios regionais da CAFOD. A idéia do projeto em 2001 foi fruto de uma experiência prévia que tive na CAFOD de dezembro de 1999 a março de 2000 como educadora voluntária, desenvolvendo apresentações para crianças e adolescentes em escolas primárias e secundárias da região de Westminster, Londres, sobre a questão da desigualdade e pobreza nos países ditos em desenvolvimento, e incentivando a arrecadação de fundos para a organização.

Recife e Olinda, chamada à época pela CAFOD de *exposure visit* [visita de exposição],⁵ era essencial para que eu fosse “exposta” ao trabalho dos três grupos.

A miséria de Casada e Carolina era a ponta de uma cadeia específica de financiamento de projetos sociais (o chamado *development chain*) entre CAFOD, Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce. Através do meu voluntariado, fui catapultada para as extremidades desta cadeia: o trabalho com os chamados beneficiários – os meninos em Santo Amaro, Peixinhos e nos arredores do centro histórico de Olinda –, e o trabalho com os doadores católicos na Inglaterra e País de Gales. Dois mundos completamente distintos, mas ambos instâncias de estabilização de determinados saberes através da reiteração, no Recife, das noções de cidadania e cultura popular como fundamentais a uma certa doutrina de sociedade na relação dos atores com entidades estatais e organizações não-governamentais; e na Inglaterra, do conceito de justiça social como central a uma certa doutrina cristã na relação dos atores com entidades sobrenaturais. Duas dinâmicas bastante dessemelhantes – a rede de atendimento à criança e adolescente em Recife e Olinda e as instituições católicas na Inglaterra e País de Gales –, que no entanto são conectadas por um aparato burocrático especializado em financiar projetos sociais, criando relações comumente referidas pela literatura especializada como de cooperação internacional.⁶

Não foi à toa, portanto, que o Recife com que me deparei foi o Recife de Josué de Castro. O lugar da extrema pobreza é, muito frequentemente, porta de entrada para um enorme aparato institucional voltado ao combate à pobreza, mobilizando estruturas situadas simultaneamente em múltiplos locais, e envolvendo, no caso específico que é objeto deste trabalho, jovens de bairros periféricos em Olinda e Recife, grupos organizados por moradores destes bairros, organizações não-governamentais, consultores técnicos, secretarias de prefeituras, Conselhos Municipais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, agências internacionais de financiamento, paróquias, escolas, voluntários e ativistas na Inglaterra. Toda a estrutura do chamado aparato do

⁵ O nome foi posteriormente mudado para *International Programme Visits* [Visitas de Programa Internacional], que também em 2009 passava por revisões. A mudança incessante da terminologia está ligada à intensa reflexão crítica sobre o seu próprio trabalho.

⁶ Vale apontar que a própria escolha do termo *cooperação internacional* denuncia a maior frequência dos estudos de relações que envolvem o Estado. Em geral, relações entre organizações não-governamentais internacionais e organizações locais não são referidas pelos atores como de *cooperação*, mas denominadas *parcerias*. Alguns exemplos da literatura brasileira antropológica na área de cooperação internacional são Ribeiro (2008), Hoffman (2008), Nicaise (2007), Silva e Simião (2007), Simião (2007), Silva (2008), Schröder e Naase (2005). O trabalho mais expressivo é a etnografia de Gustavo Lins Ribeiro (1994) acerca da construção da hidrelétrica de Yacyretá, na Argentina, em que o autor descreve os grupos de interesse envolvidos no projeto: comunidades locais, agências governamentais, consultores, etc. Para como seu trabalho se situa em relação a outras etnografias de grandes projetos de desenvolvimento, ver Herzfeld (2001, pp.152-170).

desenvolvimento (ESCOBAR, 1995) toca justamente nesses pontos – fome, pobreza, desastres naturais – realizando o trabalho chamado de *aid* (também denominado *emergency* ou ainda *humanitarian*) nos casos de emergência, cujas ações de assistência são pensadas a curto prazo, e o de *development*, nos casos de apoio à mobilização de grupos organizados, cujas ações são planejadas para operar resultados a longo prazo. O próprio Josué de Castro fazia parte deste aparato do desenvolvimento: foi presidente do Conselho da Organização para Alimentação e Agricultura das Nações Unidas (FAO) de 1952 a 1956. O impacto da pobreza, assim, faz parte do cotidiano de funcionários e apoiadores das agências financiadoras internacionais nas visitas aos projetos financiados – é sempre para as piores partes da favela que potenciais doadores são levados, para que vejam aquilo que geralmente é invisível, por exemplo, nos roteiros de turistas ou nas visitas dos políticos em posse da máquina administrativa, realizadas de forma a publicizar os equipamentos públicos construídos ou renovados durante seus governos.⁷ Não à toa Zilda me mandara conhecer os meninos do Inferninho.

No entanto, o Recife que conheci naquelas semanas de agosto e setembro de 2001 não foi apenas o de Josué de Castro. Foi também aquele celebrado por Gilberto Freyre, da tradição, das danças, comidas e ritmos pernambucanos.⁸ Antes da visita, entre as responsabilidades a mim atribuídas em documento elaborado pela organização, intitulado *Exposure Visit Terms of Reference* [Termos de Referência para visita de exposição], lia-se:

Record [...] the issues, experiences and hopes of young people in Recife [...]; Learn about the place of art, dance (especially capoeira), games, sport and drama in community development work. Record aspects of this work [...]; Conduct a small number of in-depth interviews, e.g. ‘day in the life of a capoeira dancer’, ‘day in the life of a project worker’. Possible interview with a grandmother, mother and young woman, highlighting differences in experience, dreams, concerns for the future [...]; Collect a local folk story to share with young people in England.⁹

⁷ O turismo da pobreza já é gênero encontrado em alguns lugares, principalmente nas famosas favelas do Rio de Janeiro.

⁸ Assim como com Josué de Castro, a menção a Gilberto Freyre é feita não tanto em razão da discussão analítica que empreende, mas por seu olhar sobre seu próprio estado e região, em especial as obras que privilegiam a cultura pernambucana e nordestina, como por exemplo em Freyre 1937?, 1942, 1948, 1967. No Recife, assim como o nome Josué de Castro é acionado para denunciar a pobreza, o nome Gilberto Freyre o é para exaltar a cultura pernambucana.

⁹ [Registrar as questões, experiências e expectativas de jovens no Recife; Aprender sobre o papel da arte, dança (especialmente capoeira), jogos, esporte e teatro no trabalho de desenvolvimento comunitário. Registrar aspectos deste trabalho; Conduzir algumas entrevistas mais extensas, como “um dia na vida de um capoeirista”, “um dia na vida de um educador do projeto; Possível entrevista com uma avó, uma mãe e uma jovem, enfatizando as diferenças de experiências, sonhos, expectativas para o futuro; Coletar uma estória folclórica local para compartilhar com jovens na Inglaterra.]

Foi assim que me vi, pseudo-antropóloga, com um caderninho em riste descrevendo instrumentos de uso local, ritmos e danças pernambucanos, comidas típicas, receitas de cola caseira para confecção de máscaras, brinquedos populares, movimentos da capoeira, decalcando a cultura, o “como se faz”; ouvindo e reproduzindo em notas narrativas sobre a violência, sobre a impossibilidade de se entrar no mercado formal, sobre as dificuldades institucionais dos grupos, sobre histórias de vida marcadas pela violência dentro e fora de casa, pela passagem na rua; conhecendo jovens que se tornaram (e assim se auto-denominam) educadores populares.

A pobreza e a cultura registradas naquelas notas constituíram a base das oficinas que realizei, nos meses que se seguiram à visita aos grupos em Recife e Olinda, em oito escolas católicas de ensino fundamental, dezenove escolas católicas de ensino médio, quatro paróquias e quatro centros de retiro espiritual da região sudeste da Inglaterra. Nas oficinas, tive contato com ao menos oitenta professores, trinta e sete *youth workers*, dezessete catequistas, e três mil e quinhentos jovens, devidamente contados com vistas à relatoria final do projeto. O objetivo era apresentar a transformação que as atividades dos parceiros da CAFOD no Recife provocavam nos jovens beneficiários, através – era sempre importante dizer – da apreciada ajuda dos doadores católicos na Inglaterra. A cada apresentação, era montado um painel com fotografias dos meninos em Recife e Olinda e o mapa com a projeção de Peters utilizado pela organização em suas atividades. A linguagem era adaptada ao ambiente católico em que se davam as sessões, e carregava noções como *change*, *self-worth*, *hope*, *sense of community*, *solidarity* [mudança, auto-estima, esperança, sentido de comunidade, solidariedade]. O argumento das oficinas servia aos propósitos da organização, já que buscava enfatizar que a idéia de justiça social estava no cerne da sua vivência como cristãos, e que apoiar o trabalho em *overseas development* da CAFOD era uma forma de materializá-la.

A experiência do contato com as extremidades desta cadeia – os jovens beneficiários em Recife e Olinda e os doadores católicos no sudeste da Inglaterra –, ocorrida antes da minha incursão na antropologia, incitou-me anos depois, após meu contato com a disciplina, a elaborar um projeto de pesquisa em pós-graduação, iniciado em 2005 e germe da presente tese, que ambicionava refletir sobre a relação institucional que ligava aquelas duas dinâmicas locais tão distintas, ou seja, a *parceria* entre CAFOD, Galpão, Sobe e Desce e Grupo Comunidade, que remonta ao fim da década de 1980. Na altura do início da pesquisa, a parceria que antes era

concebida como *Street Children Programme* já havia se transformado e sido re-intitulada pelos três grupos de *Projeto Tarrafa*, em homenagem à pequena rede usada por pescadores locais.

Tendo como principal objetivo realizar uma reflexão advinda de experiência etnográfica, esta pesquisa se baseou em vinte e duas semanas de trabalho de campo em Recife e Olinda e cinquenta e três semanas de trabalho de campo em Londres, marcado sobretudo pelo deslocamento intra e inter institucional. Primeiro, em cada um dos três grupos em Recife e Olinda, acompanhando o trabalho junto às crianças e adolescentes beneficiários do projeto, e seguindo representantes dos grupos em espaços de interação com outras organizações não-governamentais, como nos Conselhos dos Direitos da Criança e Adolescente. Em seguida, no escritório da equipe responsável pelos projetos no Brasil dentro da seção da América Latina na sede da CAFOD, em Brixton, no sul de Londres, investigando as disputas institucionais na organização e familiarizando-me com a linguagem técnica de desenvolvimento a partir da qual os projetos são avaliados.¹⁰ Por fim, no escritório regional da CAFOD localizado na diocese de Westminster (em Cockfosters, no norte de Londres), junto a voluntários católicos, examinando as práticas de doação destinada ao *overseas development*, tidas como politizadas e como uma forma de, como diziam, *put our faith into action* [colocar nossa fé em ação], em aberta disputa com as organizações missionárias e seu apelo catequético.

Este deslocamento permitiu que eu acompanhasse as perspectivas tanto dos educadores populares em Recife e Olinda (a partir de cada um dos grupos), quanto dos profissionais do desenvolvimento em Londres (a partir de dentro do departamento da América Latina), e dos voluntários católicos na diocese de Westminster (a partir de dentro da CAFOD Westminster). Assim, não foi sobre o mundo de Casada e Adriana – dos mangues aterrados, da escassez e miséria de Josué de Castro e da riqueza cultural de Gilberto Freyre – que a pesquisa se debruçou, apesar de nele tocar através dos grupos da Tarrafa. Tampouco foi ao mundo dos católicos em Londres – da aparente afluência e tradição religiosa – que se voltou a atenção, apesar de nele tocar através dos escritórios regionais da CAFOD. Em campo, meu contato com os meninos nas ruas de Olinda, com outras ONGs no Recife, com as festas tradicionais nos bairros, com a embaixada brasileira em Londres, com outras organizações britânicas atuantes no Brasil, com

¹⁰ A equipe era oficialmente intitulada *Brazil, Southern Cone and Guyana Team*, pois seu portfolio também incluía alguns poucos projetos no Paraguai e Guiana (mas não mais no Uruguai ou Argentina). Nesta tese, a equipe será referida apenas como “equipe do Brasil”.

padres e paroquianos na diocese de Westminster, era sempre feito a partir da perspectiva das instituições.

O foco da investigação se mantinha nos espaços institucionais interconectados, e não na vida dos educadores fora dos grupos, dos funcionários da CAFOD fora da organização, ou dos católicos londrinos no seu dia a dia. Um dos efeitos de tal escolha foi tomar as próprias pessoas jurídicas que compunham a relação transnacional de parceria em questão como unidade de análise. Como se verá em detalhes ao longo deste trabalho, pessoas jurídicas conectam-se através da mobilização de saberes técnico-burocráticos, e neste sentido dependem de pessoas físicas (funcionários, voluntários, beneficiários) e coisas materiais (projetos, computadores, dinheiro) como agentes ativos em processos institucionais de sedimentação de relações e estabilização de saberes. Ao mesmo tempo que se reconhece que organizações são povoadas por coisas e pessoas (e eventualmente bichos e plantas) em relação, a atenção que é dada a estes elementos vem no sentido de compreender sobretudo as próprias organizações. Dito de outro modo, neste trabalho organizações como CAFOD, Grupo Comunidade, Galpão e Sobe e Desce não são considerados mero lócus de pesquisa, mas matéria mesma da reflexão.

No que concerne às organizações especializadas em combate à pobreza, apesar de tão variadas quanto o são pessoas físicas entre si, é possível afirmar – e o capítulo 2 o defenderá – que elas se constituem enquanto entes técnico-burocráticos encontrados em todos os países do mundo (em maior ou menor grau), cujas conexões contribuem para o seu fortalecimento mútuo. No Brasil, por exemplo, tais entes técnico-burocráticos multiplicaram-se entre as décadas de 60 e 80 através de suas conexões com agências não-governamentais de países europeus, Canadá e Estados Unidos (LANDIM, 1998). O mesmo processo aconteceu em outros países a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, e a proliferação gradativa destes entes técnico-burocráticos, seja como doadores ou receptores de financiamento, tornou-os atores difíceis de serem ignorados pelas ciências sociais.

Tamanha presença passou a impelir os analistas a indutivamente concluir pela existência de tendências mundiais, ou fatores macro que explicariam um mesmo processo que se espalhava por todo o lado como uma força homogeneizadora: a globalização, o avanço do neoliberalismo, a sociedade de controle mundial. Tais tendências tornaram-se parte do repertório dos analistas como princípios fundamentais que são dedutivamente confirmados na empiria, tornando-se assim caixas pretas (BATESON, 1972), ou seja, atalhos explicativos que os eximem

de tornar evidentes as conexões que permitem que tal tendência geral esteja de fato por todo o lado. Como empiricamente os analistas se deparam sempre com singularidades, e não tendências gerais, eles muitas vezes sentem-se obrigados a adicionar certos conceitos heurísticos que tentam explicar aquilo que não se encaixa exatamente na tendência geral, como é o caso da idéia de “resistência local a forças globais”, testados exaustivamente até que eventualmente se tornam princípios fundamentais, explicações macro de fenômenos que supostamente marcam uma época.

Se de fato tendências presentes em múltiplos locais não podem ser ignoradas para a compreensão de emaranhados transnacionais de combate à pobreza, é preciso evitar que estas sejam tomadas como caixas pretas que furtam o analista de descrever e explicar aquilo com que se depara caso a caso, sob o risco de se repor a sempre presente dicotomia particularidades locais *versus* homogeneidades globais. O que é tomado como tendência geral é na verdade constituído por processos particulares, imanentes, que se espalham e atingem outros lugares por certas vias que devem ser apontadas. Etnografar o “global”, portanto, envolve expor processos particulares que perpassam múltiplos locais por meio de canais institucionais específicos de grande alcance, e que convergem com outros processos particulares inscritos nas contingências locais, dando origem a emaranhados que se concretizam sempre de forma singular.

Emaranhados institucionais de combate à pobreza no norte de Moçambique, nas regiões altas do Nepal, nas paróquias do Reino Unido, nas grandes cidades do Canadá e no Nordeste do Brasil assumem formas heterogêneas, cujas particularidades são conferidas pelos canais institucionais específicos através dos quais se concretizam (via Estado, via ONGs, via organizações da Igreja, etc). Mesmo que certos feixes comuns os perpassem a todos, eles assumem contornos específicos em cada um destes lugares. Feixes confluentes atam e desatam relações, estabilizam e descampam saberes, e formam não redes transnacionais abstratas, mas emaranhados singulares, redes em sua concretude: tresmalhos, coifas, arrastões, xaretas, grandes tróias, pequenas tarrafas.

Este trabalho trata de um desses emaranhados singulares, a rede Tarrafa, sedimentada pela relação de parceria entre CAFOD, Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão. O deslocamento pelos canais institucionais que a constituem foi essencial para a formulação de algumas proposições sobre as quais a etnografia desenvolvida neste trabalho se baseia. Elas podem ser esboçadas da seguinte maneira:

1. As relações transnacionais de parceria não são compreendidas através da fixação dos atores em posições determinadas, enquanto grupos populares ou agências internacionais, dentro de um suposto sistema mundial.
2. A apreensão da singularidade de cada parceria depende da identificação de quais partes das organizações estão conectadas imediata e mediatamente à parceria, ou seja:
 - a) de que atores específicos os emaranhados institucionais de longo alcance são constituídos; e b) como um ponto distante opera efeitos, mesmo que involuntariamente, sobre outros pontos do mesmo emaranhado institucional.
3. Emaranhados institucionais conectados concretamente através de relações de parceria permitem que católicos na Inglaterra e País de Gales, educadores populares de Recife e Olinda e funcionários especialistas em desenvolvimento alimentem reciprocamente suas respectivas composições de mundo (que preliminarmente podem ser descritas como o que os atores vislumbram como o campo do possível, definido por pessoas, coisas, categorias, nomes, etc., recorrentemente postos em relação dentro de fronteiras de mundo continuamente delineadas, a cada atualização).
4. Canais institucionais permitem que composições de mundo se enleiem; mas são também tais composições enleadas que permitem que as relações de parceria se mantenham.

Os enleios da Tarrafa, assim, referem-se ao que se liga concretamente, aos emaranhados institucionais que se constituem através da conexão entre fragmentos de organizações (a coordenação dos grupos, os assessores intermediários, a equipe do Brasil na CAFOD, a equipe da CAFOD Westminster). Referem-se também às composições de mundo, virtualidades que se enleiam por meio dos canais firmados pelas parcerias. A Tarrafa mantém-se quando a luta dos educadores populares pelos meninos do seu bairro se torna parte da estratégia dos funcionários de desenvolvimento para a redução da pobreza e violência no continente, e da promessa do Reino de Deus na terra para os católicos doadores.

Estrutura

Muito já foi dito por antropólogos sobre as duras penas pelas quais o pesquisador passa em campo, e como este tipo de iniciação e exposição é decisivo para as análises dela resultantes.¹¹ Apesar da importância conferida pela disciplina à tal experiência, é bastante comum que a reflexão sobre o seu impacto no resultado final do trabalho seja relegada a algumas páginas da introdução, quando muito a um anexo. O leitor tende a ser rapidamente conduzido ao que de fato interessa: a discussão propriamente dita – geralmente situada por meio de uma revisão bibliográfica – e a apresentação dos dados que sustentam o argumento principal da tese. No presente trabalho optou-se por dedicar um capítulo inteiro ao assunto (capítulo 1), não com o intuito de compartilhar as vicissitudes de tal experiência, mas para tornar visível ao leitor todo o processo analítico que culminou nos *Enleios da Tarrafa*.

Expor os deslocamentos teóricos e metodológicos operados nesta pesquisa exige um esforço que se inicia não pela descrição da primeira experiência de campo em Recife e Olinda em 2005, mas da bagagem teórica que involuntariamente foi para lá levada. A percepção mesma dos contornos da bagagem só se deu quando do contato com o quadro móvel que se apresentava no campo. Abriram-se então duas possíveis trilhas analíticas, que revelavam de fato políticas distintas de produção de conhecimento: a busca pelo sistema-padrão ou pela variação-sistemática. Ambas serão detalhadamente exploradas, bem como as vantagens da última para um estudo que se dedica a compreender instituições, não na acepção ampla do conceito, tal como na análise realizada por Mary Douglas (1987), mas no que concerne a um ator (tido como pessoa criada juridicamente) que ocupa um espaço central no nosso mundo: as organizações.¹²

¹¹ Para discussões sobre a experiência de campo, ver, por exemplo, Peirano (1995), Magnani (2002) e Favret-Saada (2005).

¹² O tema mais geral de Mary Douglas em *Como as Instituições Pensam* é a relação entre a cultura e as práticas sociais. Uma abordagem inspirada em suas idéias para a investigação do chamado “enterprise culture” é proposta por Shaun Hargreaves Heap e Angus Ross (1992). Helen B. Schwartzman (1993) explora as origens de investigações etnográficas dentro de organizações, em especial aquelas realizadas nos anos 1920-1930 dentro de uma fábrica, a *Western Electric Hawthorne Plant* em Chicago, no que ficou conhecido como os estudos Hawthorne. Aquele era o início de uma linha de pesquisa aplicada ao aumento da eficiência em organizações, com diálogo mais próximo à área de administração. Susan Wright (1994b) compara os estudos Hawthorne, que tomava as organizações como um sistema fechado, com a *Manchester Shop Floor Studies* nos anos 50 e 60, que também fazia uso da abordagem etnográfica para a investigação dentro de organizações, mas as pensava como um sistema aberto. Alberto Corsín Jimenez (2007) compila alguns desses textos clássicos, entre eles o artigo pioneiro de June Nash, “Anthropology of the Multinational Corporation” ([1979] 2007), em que o autor procura “estudar para cima” ao eleger como objeto de estudo uma elite transnacional. Também a abordagem etnográfica defendida por David Mosse (2006) para organizações de combate à pobreza acaba por levá-lo ao estudo de “comunidades de profissionais e políticas

Em linhas gerais, o argumento a ser defendido no capítulo 1 é que a escolha pela análise da variação-sistemática contribui para a percepção do modo como as organizações funcionam como centros de ressonância e atração que organizam e hierarquizam formas distintas de saberes, técnicas, linguagens e relações. Neste sentido, elas fornecem um ambiente controlado para o exame de como saberes justapostos e concorrentes são continuamente estabilizados e desestabilizados de acordo com o estabelecido pela hierarquia da estrutura organizacional. Aquilo que a análise do sistema-padrão revela como sendo um processo de profissionalização e elitização de um campo social mais amplo – o campo das ONGs – passa a ser compreendido, através do exame da variação-sistemática, como reflexo do enorme aumento das conexões entre organizações que criam canais institucionais cada vez mais extensos. Em outras palavras: se saberes técnico-burocráticos são acionados como forma de estabelecer relações de *parceria*, o que a disseminação da *técnica* revela é a expansão de emaranhados institucionais.

Feitas tais considerações, a própria narrativa do campo em Olinda, Recife e Londres se altera, já que os elementos realçados não serão aqueles que auxiliam na descrição de um campo social dentro do qual as organizações se inserem, mas dos rumos singulares que estas tomam de acordo com os saberes e relações priorizados institucionalmente. Por fim, encerrando o capítulo 1, serão exploradas as conclusões a que o deslocamento por canais institucionais levou, já mencionadas acima na forma de “proposições”.

O restante da parte I do trabalho debruça-se sobre a idéia de entes técnico-burocráticos (capítulo 2) e emaranhados institucionais de longo alcance (capítulo 3), utilizados como dispositivos protéticos, extensões que possibilitam a reflexão antropológica (STRATHERN, [1991] 2004).

públicas”. A ampla literatura que elege como foco de investigação projetos de desenvolvimento realiza etnografias dentro ou a partir de organizações de combate à pobreza (sejam governamentais ou não), mas em geral as tem como lócus de pesquisa e não como o foco propriamente dito da investigação. Isto também se percebe nas inúmeras etnografias que têm sido feitas nas estruturas da União Européia – como por exemplo: Shore (2000); Bellier e Wilson (2000); Abélès (2001a); Thedvall (2006). Como em geral as pesquisas realizadas dentro de organizações se debruçam sobre temas dos mais diversos – desenvolvimento, consumo, políticas públicas, comunidade de profissionais, construção de identidade nacional (ou supranacional) – é bastante difícil definir uma linha como “antropologia das organizações” ou “antropologia institucional”, a não ser a área de pesquisa aplicada dos estudos organizacionais. Menciono apenas duas tentativas. Marc Abélès publica um texto em 1995 defendendo uma antropologia das instituições, pensadas como espaços de confrontação de representações. O que lhe interessa é, sobretudo, como o poder político se institucionaliza (ABÉLÈS, 1995, 2001b). Susan Wright (1994a), depois da mencionada coletânea intitulada *Antropologia das Organizações*, desvia seu foco para uma questão aparentada, a antropologia de políticas (*policies*) (WRIGHT; SHORE, 1997a), sendo estas pensadas enquanto uma tecnologia política, ou formas de governamentalidade sobre os sujeitos que elas afetam.

Fazendo-o, pretere-se uma revisão bibliográfica que situaria este trabalho nas discussões mais amplas na área de antropologia do desenvolvimento.¹³ Cumpre notar que isto não significa que não se esteja em diálogo com a literatura, mas apenas que da maneira como esta tese está estruturada, a interlocução não se dá na forma de uma apresentação geral que categoriza os trabalhos em correntes e linhas de pesquisa determinadas. Aliás, ao realizar-se uma incursão na bibliografia em antropologia do desenvolvimento, chama a atenção como a cada revisão há uma renomeação e reorganização das linhas de acordo com a nova abordagem que se propõe: antropologia do desenvolvimento contraposta à antropologia desenvolvimentista (ESCOBAR, 1995); antropologia acadêmica contraposta à antropologia aplicada (EDELMAN; HAUGERUD, 2005); abordagem etnográfica, contraposta à perspectiva instrumental e à perspectiva crítica (MOSSE; LEWIS, 2005; LEWIS; MOSSE, 2006); abordagem da lógica social emaranhada contraposta à abordagem discursiva e à abordagem populista (OLIVIER DE SARDAN, 2005); e a lista continua. Uma revisão bibliográfica nesta área demandaria não uma descrição das correntes de pensamento baseada em supostas características comuns às obras, mas o mapeamento de tais recomposições. Isto é tarefa para outro momento.

Optou-se neste trabalho por realizar o diálogo com a literatura a partir da discussão teórico-metodológica que emerge do próprio objeto de pesquisa. Este é o caso do capítulo 2, em que se defenderá a idéia de entes técnico-burocráticos como uma ferramenta analítica mais vantajosa para compreender o fenômeno das organizações não-governamentais do que a idéia de terceiro setor ou aparato mundial de governamentalidade.

A noção de terceiro setor será explorada especialmente da forma como usada no contexto brasileiro por alguns atores/autores em meados dos anos 1990. E nela parte-se da seguinte

¹³ “Desenvolvimento” como tema de estudo já esteve bastante em voga em diversas áreas na academia brasileira. É importante marcar que a presente pesquisa não diz respeito ao tema da forma como tratado por aqueles analistas que Singer (1998) chama de keynesianos latinoamericanos (ou desenvolvimentistas), tampouco pelas discussões em áreas como a economia ou a ciência política no que concerne à política desenvolvimentista do Estado, como é o caso do antigo debate “estagnação” versus “dependência”, entre Celso Furtado (1968) e Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto (1970). Tal tarefa demandaria outra pesquisa, a partir de uma abordagem distinta da etnográfica aqui pretendida. O presente trabalho, ao contrário, situa-se na discussão empreendida pela área da antropologia do desenvolvimento, que explora as práticas e linguagens utilizadas em espaços internacionais e transnacionais, especificamente aquelas presentes nas relações de órgãos multilaterais ou agências internacionais de desenvolvimento com organizações não-governamentais ou Estados nacionais, nas assim chamadas cooperações internacionais. Sendo assim, o que aqui é referido como desenvolvimento é uma categoriaêmica atualizada por atores envolvidos nestes tipos de relação. Por fim, cabe também notar que apesar da acepção “desenvolvimento” ter sido central na disciplina da antropologia, em especial na antropologia evolucionista do século XIX e na antropologia aplicada da década de 1930, liderada por Lucy Mair, discípula de Malinowski, este trabalho não pretende apresentar historicamente a noção de desenvolvimento nos debates teóricos da antropologia, como fazem Pantaleón (2002) e Ferguson (2001).

pergunta: considerando que o que marca os emaranhados institucionais de longo alcance é a mobilização de saberes técnico-burocráticos, e que governo, ONGs, e empresas se relacionam cada vez mais com vistas ao “combate à pobreza”, quais as implicações do uso da clivagem primeiro, segundo e terceiro setor como ferramenta analítica? A noção de aparato transnacional de governamentalidade será apresentada através do trabalho de três autores com influência foucaultiana que buscam pensar o fenômeno das organizações de desenvolvimento de forma crítica – James Ferguson, Arturo Escobar e Tania Li. Cruzar terceiro setor e aparato transnacional de governamentalidade com a noção de entes técnico-burocráticos tem como objetivo argumentar que o rendimento daquelas – o que elas permitem ver – se situa em pólo oposto aos rendimentos desta. Pensar em termos de entes técnico-burocráticos traz o benefício de não fazer ver o fenômeno das ONGs dentro de algum esquema que supõe uma totalidade, mas força o olhar a parcerias específicas, à singularidade de cada “trecho” (SKLAIR; VIANNA, 2008) dos emaranhados de combate à pobreza escolhido para a pesquisa, e às perspectivas dos atores a cada ponto investigado.

O benefício de “entes técnico-burocráticos” está justamente em não oferecer a visão de alguma pretensa totalidade, apenas enfatizar o caráter relacional de atores que por meio da mobilização saberes técnico-burocráticos conectam-se em emaranhados institucionais, muitas vezes de longo alcance. Seguindo este raciocínio, também no capítulo 2 serão desenvolvidos temas que tal abordagem ilumina: a) como a mobilização de saberes técnico-burocráticos para acessar recursos voltados ao combate à pobreza ocorre, no caso do Reino Unido, desde a época colonial; b) como as relações de cooperação internacional são hoje marcadas por técnicas de gestão e monitoramento que visam um auto-controle por parte de quem recebe o recurso; e c) as particularidades dos canais católicos de cooperação internacional, em especial como as agências católicas precisam mobilizar saberes de diferentes tipos dependendo das relações que estabelecem.

Se o capítulo 2 explora alguns dos rendimentos da ferramenta “entes técnico-burocráticos”, o capítulo 3 debruça-se sobre o trecho singular do emaranhado de combate à pobreza que constitui a Tarrafa, a partir de um mergulho nos arquivos do projeto na CAFOD. Pretende-se neste capítulo realizar dois conjuntos de reflexão. O primeiro é mais específico, e refere-se ao que o processo de negociação e elaboração do Projeto Tarrafa nos informa sobre relações de parceria que constituem emaranhados de longo alcance. Até 2003, Galpão, Sobe e

Desce e Grupo Comunidade trabalhavam de forma autônoma, e sua parceria com a CAFOD era desde o começo da década de 1990 intermediada por um padre da Sociedade de São Patrício – o Padre Mateus –, que negociava as aprovações, repassava os recursos aos grupos e se responsabilizava pela relatoria. O início do Projeto Tarrafa é também o início de um deslocamento da figura do padre como o principal intermediário. A gestão administrativa do projeto gradualmente passa para os três grupos, e se faz em conjunto com a assessoria de um profissional autônomo.

O que se pretende demonstrar, com base nos documentos trocados na ocasião da negociação para a elaboração do novo projeto, é como a mudança para a Tarrafa fazia parte do que se chamará de “efeito dominó da profissionalização”, que chega ao Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão através de sua relação com a CAFOD. Assim como no capítulo 2 se menciona como uma mudança num ponto de um emaranhado institucional pode acarretar mudanças em outros pontos distantes de sua origem, no capítulo 3 será demonstrado como o comprometimento da CAFOD a seus doadores em melhorar os “padrões de parceria” significou que, como um efeito dominó, o mesmo processo chegou aos parceiros em Recife e Olinda.

O segundo conjunto de reflexões ainda explora a parceria da Tarrafa em sua especificidade, mas o faz de modo a indagar o que o olhar etnográfico a relações de parceria como a que é aqui objeto de estudo nos informa mais amplamente sobre emaranhados institucionais de longo alcance. Parte-se da constatação de que relações entre organizações, tais como as parcerias cuja finalidade é a intervenção social, são geralmente descritas em termos de unidades compactas, grandes blocos – União Européia é parceira de uma determinada Associação de Moradores; Petrobrás é parceira da Prefeitura do Recife. Argumenta-se que um olhar etnográfico aos emaranhados institucionais de longo alcance deve priorizar uma abordagem que atravessasse os poros de organizações. Isto leva-nos a algumas constatações profundamente relevantes para este trabalho, que devem desde já ser anunciadas.

A primeira é que em meio a relações de obrigação recíproca entre unidades compactas dos mais diversos tipos, alianças são sempre feitas entre os fragmentos destas unidades maiores. Entre os parceiros da CAFOD no Brasil e a equipe do Brasil na CAFOD há uma relação de aliança que não necessariamente se encontra entre esta e, por exemplo, a equipe responsável pelos projetos na África ocidental dentro da própria CAFOD. Num nível etnográfico, apenas a incursão pelos poros leva à compreensão de como alianças são firmadas e relações de parceria

mantidas a longo prazo e isto implica tanto alianças entre fragmentos da mesma unidade compacta (entre seções dentro da CAFOD, por exemplo) quanto entre fragmentos de unidades compactas distintas (como entre a equipe do Brasil na CAFOD e a equipe do Brasil em alguma outra organização, como por exemplo a organização indigenista *Survival International* em Londres). A relação oficial entre organizações revela-se, no exame etnográfico, o efeito de alianças firmadas entre seus fragmentos, que se engancham a emaranhados institucionais de alcance em geral muito mais longo do que aquela simples relação pode levar a crer.

A segunda constatação é uma consequência da primeira. A partir de cada ponto dos emaranhados institucionais, certos aspectos de outros pontos ficam visibilizados e outros tantos são eclipsados. Sob a perspectiva da equipe do Brasil na CAFOD, os grupos da Tarrafa provocam sombras sobre os moradores de seus bairros, que tornam-se um ponto cego a partir de onde a equipe se posiciona. Sob a perspectiva de algum escritório diocesano da CAFOD, as equipes da Divisão Internacional provocam sombras sobre os grupos da Tarrafa e sobre as crianças com quem trabalham, que se tornam pontos cegos a partir de onde os funcionários diocesanos se posicionam.

Os emaranhados institucionais, portanto, são marcados por pontos cegos em toda a sua extensão. Mesmo os níveis mais altos das hierarquias institucionais, normalmente tidos como posição a partir da qual se tem uma visão mais completa e geral não só sobre a organização como um todo, mas sobre o campo dentro do qual se atua, também são marcados por pontos cegos. A ênfase de muitas organizações em adotar métodos para a melhoria na comunicação interna é uma tentativa consciente de superar tais pontos cegos, que entretanto sempre envolve a criação de mais estruturas e o estabelecimento de novas ferramentas que em si mesmos também criam pontos cegos, nunca completamente superáveis.

A terceira constatação é que apenas o olhar através dos poros das unidades compactas nos mostra que o mecanismo burocrático é justamente o que mantém este emaranhado institucional conectado e operante, e que permite que ele estenda cada vez mais seus tentáculos. As pessoas, os documentos, o dinheiro, os e-mails têm um papel importante nas relações de obrigação recíproca entre as partes envolvidas na parceria, na manutenção e extensão de emaranhados institucionais. Para explorar esta idéia, será feito um esforço no capítulo 3 para esclarecer as diferenças entre as noções de rede, composição de mundo e emaranhados institucionais, da forma como utilizadas

neste trabalho. Adianto alguns aspectos, com a advertência de que elas se tornarão mais claras à medida em que se avança na leitura.

As redes são aqui tomadas como concepções êmicas, parte de composições maiores vislumbradas pelos atores. Daí decorre que emaranhados institucionais etnografam-se, e redes constatarem-se como perspectivas ao longo dos emaranhados. Vale notar que os atores envolvidos nas parcerias não pensam sempre em termos de redes. Muitas vezes o fazem na forma de um coletivo solidário, como por exemplo na idéia de uma “comunidade” que representam; ou na forma de um todo social escalonado por classes, quando realizam diagnósticos de problemas que sustenta o planejamento para uma intervenção social. O que importa é que à medida que se identifica essas composições – tornadas visíveis em determinadas instâncias – percebe-se o tipo de relação que se prioriza, com quem, e através da mobilização de quais saberes.

Usa-se “composição de mundo” apenas como uma prótese que ajuda a evitar totalizações, que por exemplo as noções de cultura, sistema, estrutura, cosmologia trazem implícitas. Não se trata de trocar umas por outra, apenas experimentar uma mudança de ênfase analítica: ao invés da atenção ao processo de modificação de algo relativamente fixo (ou minimamente estável), o foco torna-se o processo de fixação (e posterior deslizamento) de algo que está sempre em escape. Composições de mundo são continuamente delineadas através de um processo de iteração, e por isso são aqui descritas como aquilo que os atores vislumbram como o campo do possível, definido por elementos (pessoas, coisas, categorias, nomes, etc.) recorrentemente postos em relação dentro de fronteiras de mundo continuamente delineadas, a cada atualização. Neste sentido, tal prótese não dá conta do repertório cultural das pessoas – e nem pretende fazê-lo –, mas ajuda a perceber porque e como relações são fixadas em determinadas instâncias e a partir da mobilização de que saberes.

Como já mencionado, o estudo de organizações mostra-se interessante, pois elas funcionam como centros de atração e ressonância, em que políticas oficiais decididas pelas altas camadas da estrutura organizacional direcionam os atores para composições de determinados tipos. Atravessar os poros das unidades compactas permite ver que estas composições são configuradas distintamente dependendo de onde se está posicionado, e imprimem tendências às relações, hierarquizam saberes, e definem para onde as organizações estendem seus tentáculos.

Percebe-se que as fronteiras delineadas pela equipe do Brasil são bastante amplas, compreendem o território nacional, o que lhe permite estender seus tentáculos através do

estabelecimento de parcerias com atores dos mais diversos e em diferentes lugares, desde que estes estejam previstos na sua composição. A Tarrafa, sob o ponto de vista da equipe do Brasil, é uma pequena rede enleada a outras redes formadas pelo seu portfólio, e fazem parte de uma estratégia maior para o país.

Sob o ponto de vista dos grupos, a Tarrafa é uma rede que abrange uma área menos extensa que o território nacional, mas com “nós” mais próximos, por assim dizer: conhece-se com grande detalhamento as famílias dos meninos e as ruas do bairro, as outras instituições que atuam na área, e assim por diante. As relações entre todos eles são descritas com uma profundidade temporal e espacial que o formato dos projetos não permite contemplar. Por outro lado, pouco se sabe de atores internacionais, mesmo de seus financiadores. Isto explica a necessidade de se valer de intermediários para estabelecer relações com atores localizados fora do seu campo do possível. Aos poucos, à medida que estabelecem relações com parceiros estrangeiros, as fronteiras do seu campo do possível expandem-se, aumentando a possibilidade de extensão de seus pequenos tentáculos através do estabelecimento de parcerias com atores em lugares mais distantes, que vão crescentemente sendo previstos dentro da sua composição e vislumbrados como possíveis parceiros.

Quando os grupos em Recife e Olinda reiteram a relação de parceria com CAFOD através do cumprimento das obrigações contratuais, eles simultaneamente atualizam a sua composição e os elementos que dela fazem parte. Compreende-se então a importância das visitas dos funcionários e doadores, dos documentos, arquivos, emails. Eles são mais do que simplesmente coisas físicas que circulam: primeiro, constituem extensões de coletividades distantes que se fazem presentes em determinados pontos de emaranhados institucionais diferentes de sua origem; e segundo, tornam-se elementos corpóreos que atualizam a composição (o campo do possível) do lugar para o qual foram enviados. A cada atualização há uma ligeira reconfiguração dos elementos e fronteiras do seu campo do possível. A cada atualização, os canais institucionais formam-se, as sombras provocadas pela posição dos atores mudam de lugar, e desenha-se uma nova perspectiva.

Estas idéias, a serem desenvolvidas ao longo de toda a parte I com maior nível de detalhamento e fazendo-se uso de inúmeros exemplos concretos, formam a base da etnografia propriamente dita, na parte II.

A etnografia, assim como o campo, é marcada pelo deslocamento: cinco pontos de parada no campo – no Sobe e Desce, no Grupo Comunidade, no Galpão, na equipe do Brasil na CAFOD, na CAFOD Westminster – aqui se traduzem em quatro capítulos. O capítulo 4 descreverá como os voluntários católicos envolvidos com a CAFOD Westminster fazem da luta pela justiça global expressão de sua fé; o capítulo 5, o pensamento lógico dos engenheiros sociais, e como para estes tal forma de “atacar a sociedade” constitui a única maneira de superar a pobreza e criar uma genuína relação de parceria entre iguais; o capítulo 6, o olhar estratégico da equipe do Brasil, como ele confere rumo às suas relações, e a conjunção de fatores que leva o Sobe e Desce a perder a parceria; o capítulo 7, os rumos singulares que Galpão e Grupo Comunidade tomam de acordo com as relações que priorizam e saberes que mobilizam.

Os Enleios da Tarrafa apresentam ao leitor também uma composição, ao tornar visíveis emaranhados institucionais concretos, que se constituem através da conexão entre fragmentos de organizações; bem como composições de mundo de atores distantes entre si que se enleiam por meio dos canais firmados pelas parcerias. Uma parceria transnacional mantém-se quando a promessa do Reino de Deus na terra (para alguns) se enleia à luta pela vivência comunitária harmônica em bairros periféricos (para outros); e mantém-se quando tal promessa e luta se enleiam à esperança de muitos especialistas da área do desenvolvimento pela redução dos índices de pobreza no mundo.

PARTE I
EMARANHADOS INSTITUCIONAIS DE COMBATE À POBREZA

Realities are knowingly eclipsed.

Marilyn Strathern

The Tyranny of Transparency, 2000b, p. 315.

1. Deslocamentos: campo e teoria

1.1. Bagagem

Uma vez estabelecido o objeto de pesquisa inicial como sendo o estudo da relação de parceria que compreendia o Projeto Tarrafa, nada mais natural que o ponto de partida da investigação contrapusesse as duas partes da relação: de um lado a agência financiadora, CAFOD, e de outro os grupos de Recife e Olinda, Sobe e Desce, Galpão e Grupo Comunidade. Esta contraposição seria definidora dos pressupostos teóricos acoplados inicialmente à investigação, dentre os quais o de que CAFOD veiculava um discurso de desenvolvimento bastante comum a outras agências internacionais de desenvolvimento e de que os grupos da Tarrafa eram o que a literatura especializada em desenvolvimento chama de *community-based groups* [grupos de comunidade] ou *grassroots movements* [movimentos de base].

O recorte de pesquisa andava par a par com um interesse crescente na antropologia em refletir sobre como relações que atravessam fronteiras nacionais, cada vez mais freqüentes, afetam tanto os sujeitos de estudo quanto o fazer antropológico (KEARNEY, 1995; HANNERZ, 1997; AGIER, 2001; APPADURAI, 2001, 1996, [1990] 1994; ONG, 1999; WOLF, [1996] 2001).¹ Assim, ao invés do foco na mobilização dos grupos da Tarrafa como parte de um movimento local territorializado, ligado a reivindicações específicas frente ao Estado, optou-se por conferir maior atenção à ligação destes com a sua agência financiadora estrangeira, em especial em como esta relação transnacional afetava as relações mais próximas dos grupos com outros grupos nos bairros, com outras organizações não-governamentais na área de infância e juventude, com as secretarias municipais de assistência social, educação e saúde, e com os Conselhos Tutelares e Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente.

A proposta de examinar relações mais amplas como também constituintes do que é considerado local trazia implícita uma visão crítica acerca da dicotomia local/global nas análises

¹ Kearney (1995), num texto que constitui uma das primeiras revisões bibliográficas sobre a emergente atenção à globalização e transnacionalismo na antropologia norte-americana, chama a atenção para a fundação de três jornais relevantes para tais temas: *Public Culture*, fundado em 1988 pela finada Carol A. Breckenridge e seu marido Arjun Appadurai, dedicado a estudos culturais transnacionais; *Identities: Global Studies in Culture and Power*, fundado em 1992 por Nina Glick Schiller, especialista em migração; e *Diaspora: A Journal of Transnational Studies*, fundado em 1991 por Khachig Tölölyan, acadêmico ativo nos Estados Unidos, ele próprio da diáspora armênia. Estudos na área de antropologia em desenvolvimento quase não são mencionados.

antropológicas, uma dicotomia análoga àquela já bem mais antiga referida em termos de tradicional/moderno. Com efeito, era comum deparar-se, tanto na vertente aplicada quanto crítica da literatura em antropologia do desenvolvimento, com as dicotomias local/global e tradicional/moderno das quais pretendia afastar-se. Como dizem Cooper e Packard (1997, p. 18): “Críticos das intervenções de desenvolvimento reificam também muito comumente as categorias tradicional e moderno, “comunidade” e “Ocidente”, dando à noção de comunidade um valor positivo ao invés de negativo”.

Se no recorte da pesquisa se estabelecia desde o início um olhar crítico a tais dicotomias, um elemento de ordem prática parecia involuntariamente repô-la: a própria escolha da metodologia de pesquisa. É importante ter presente que o projeto de pesquisa original que deu origem a este trabalho foi desenhado em nível de mestrado. Por razões práticas – prazo e financiamento – era apenas possível realizar trabalho de campo em Recife e Olinda, e portanto a investigação sobre a agência financiadora limitar-se-ia aos documentos e publicações por ela veiculados. A pesquisa incorporava assim a literatura crítica às dicotomias local/global e tradicional/moderno, mas mantinha como locus de pesquisa o geralmente privilegiado na antropologia, apontado por James Ferguson (1997) como sendo o mesmo que o dos “primos maus” dos antropólogos (aqueles que atuam na área de desenvolvimento): comunidades pobres, étnicas, ou marginalizadas. A investigação da agência internacional seria relegada à análise de suas publicações, encaradas como expressão de um discurso comum a outros atores que atuam internacionalmente.

Entretanto, como aprendemos necessariamente ocorrer em investigações antropológicas, a experiência do trabalho de campo em Recife e Olinda, bem como a análise das publicações da CAFOD, operaram uma profunda transformação na investigação, abalando os pressupostos analíticos dos quais involuntariamente se lançava mão. A crescente familiarização com as publicações da CAFOD, antes mesmo do campo, apontava para a dificuldade em estabelecer a linguagem utilizada pela CAFOD como representativa de uma linguagem global do desenvolvimento. Era de fato possível identificar em seus relatórios anuais e nos materiais de propaganda voltados aos doadores aspectos similares aos encontrados em outras agências internacionais de financiamento não católicas. No entanto, o aspecto que mais se evidenciava em seus documentos era a singularidade de sua linguagem, espécie de hábil mistura dos saberes do mundo do desenvolvimento com os da Igreja Católica. A descrição dos problemas ligados à

pobreza mundial (e aos pobres genéricos do mundo) e das técnicas específicas para enfrentá-los, e a menção aos sucessivos temas da moda no mundo das agências internacionais de desenvolvimento eram combinados a uma marcada linguagem católica, com recorrentes citações da Bíblia, de encíclicas papais e de personalidades do clero católico.

Cumpram-se apontar para a forte presença de uma ética cristã mesmo em agências mais seculares, que a absorvem dentro de uma noção mais ampla de fraternidade e solidariedade. Entretanto, identificar a linguagem técnica e a linguagem cristã como expressões aparentadas de uma mesma matriz não importava negligenciar a atenção à constante alternância das mesmas, ligada à enorme variedade dos atores com quem se estabelecia relações, tão diversos quanto paroquianos nas dioceses da Inglaterra e País de Gales, outras agências seculares, membros do parlamento britânico, o departamento do governo britânico responsável por cooperação internacional, ou mesmo a imprensa. Assim, a idéia de que o discurso da CAFOD poderia ser pensado como representante de uma linguagem global veiculada por técnicos parecia simplificar o problema com o simples fim de encaixar o objeto de investigação num enquadramento analítico previamente estabelecido, que se sustentava pelas dicotomias agências internacionais/grupos populares; técnica/tradição; global/local. As dicotomias obliteravam as nuances que emergiam da análise dos documentos considerados de antemão como globais e técnicos.

Se isto se mostrou evidente nos documentos, tanto mais durante o trabalho de campo em Recife e Olinda, em que o que era visto como local nas dicotomias local/global e tradicional/técnico, representadas respectivamente por comunidades e agências internacionais ou ONGs técnicas locais, assumia manifestadamente contornos mais complexos do que os pressupostos analíticos levavam a crer. Os grupos da Tarrafa de fato identificavam-se como grupos populares e de comunidade em certas instâncias em que mobilizavam saberes relacionados ao “ser popular”, como, por exemplo, em eventos em que se performatizava tradições de canto e dança pernambucanas, ou em situações em que o seu enraizamento em bairros periféricos denotava autoridade no combate aos problemas lá existentes. Em outros momentos, preferiam enfatizar a sua competência profissional, competência esta que ONGs técnicas geralmente atribuem a si e cada vez mais é demandada pelas agências internacionais.

A atenção às nuances presentes no campo foram tornando os pressupostos da pesquisa cada vez mais explícitos. De fato, eu havia embarcado para Recife e Olinda devidamente munida da bagagem que o antropólogo geralmente leva para campo, argutamente descrita por Roy

Wagner (1974, p. 103) como sendo composta por, além da sua escova de dentes e seus romances favoritos, seus próprios problemas teóricos. Não tardou a descoberta de que o que mais pesava naquela bagagem eram as não intencionadas dicotomias tradicional/técnico e local/global previamente fixadas dentro de um sistema mundial, e as hierarquias a elas acopladas, já dadas de antemão. Desfazer-me do excesso de peso provocou um afastamento do caminho estabelecido inicialmente e possibilitou que novas trilhas fossem abertas na investigação, fazendo emergir as reflexões que culminaram no presente trabalho. Este capítulo trata das trilhas tortuosas – os deslocamentos em campo e teóricos – que levaram aos *Enleios da Tarrafa*.

Tal reflexão será dividida em duas partes. Inicialmente será apresentada uma primeira narrativa da experiência de campo em Recife e Olinda, em especial no sentido de explorar o quadro móvel com que se deparou, isto é, como a fronteira entre o ser popular ou técnico e a valoração a estes atribuída se alterava na medida em que relações com diferentes atores eram estabelecidas. Isto fez com que, na fase de análise de dados, duas possíveis trilhas se abrissem para a pesquisa: a busca do sistema-padrão ou o exame da variação-sistemática. A primeira trilha implicava fixar tal quadro móvel, isto é, aplicar o procedimento de extrair das variações empíricas um padrão que apontasse a lógica subjacente às relações a que se atentava. A segunda trilha exigia que se conferisse atenção às variações percebidas em campo como aquilo que caracterizava o sistema de fato, ou seja, tomar as variações como sistemáticas. Será explorada a diferença dos resultados advindos de cada uma destas escolhas analíticas, de forma a se argumentar pelas vantagens da segunda trilha para uma pesquisa como esta, dentro de organizações.

A escolha pela segunda trilha de investigação implicava na mudança de ênfase na própria descrição da experiência de campo. Sendo assim, será retomada a narrativa do campo em Recife e Olinda, desta vez com o olhar voltado não ao que os grupos têm em comum, mas às suas especificidades. Nesta segunda narrativa será dada especial atenção a como a negociação com cada grupo me posicionou em lugares determinados em sua estrutura organizacional, e me conferiu uma perspectiva situada reveladora das diferenças entre cada um deles, em especial quanto às relações priorizadas institucionalmente e os saberes para tanto mobilizados.

O objetivo da primeira parte é demonstrar como o primeiro campo em Recife e Olinda operou um afastamento de uma análise que tenderia a reificar os grupos locais e o sistema global, os saberes que os acompanham e as hierarquias que esta divisão implica. Ao invés, optou-se pela

descrição dos processos e mecanismos envolvidos na formação de emaranhados institucionais de longo alcance, e por conseguinte, de estabilização da técnica burocrática.

Com tais mudanças, o trabalho de campo estendeu-se de modo a incluir, além dos grupos em Recife e Olinda, também a equipe do Brasil na sede da CAFOD e o escritório diocesano da CAFOD Westminster em Londres. A segunda parte da reflexão contida neste capítulo se debruçará sobre o trabalho de campo em Londres, em especial as conclusões a que se chegou com tal deslocamento. Primeiro, será realizada uma discussão acerca da importância de se explicitar conexões multilocais de modo a impedir que o que é tido como macro se torne um atalho explicativo daquilo que se etnografa.

Em seguida, a tentativa será a de discorrer sobre o que este deslocamento específico nos canais institucionais criados na relação de parceria entre CAFOD e os grupos em Recife e Olinda revelou. Para tal, será apresentada uma breve narrativa do campo em Londres, com ênfase similar àquela dada para o campo em Recife e Olinda, ou seja, à posição que me foi conferida nas estruturas organizacionais, as relações priorizadas institucionalmente em cada ponto etnografado e os saberes lá mobilizados. Por fim, serão exploradas as conclusões que emergem do deslocamento operado nesta pesquisa.

1.2. Embrenhando-me nos enleios da Tarrafa

1.2.1. O quadro móvel do campo

Em fevereiro de 2006, já tendo efetuado a negociação inicial para a realização da pesquisa junto a Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão, hospedei-me na região do sítio histórico de Olinda.² A sede do Sobe e Desce ficava bastante próxima, no bairro de Guadalupe, ao lado do Largo do Amparo, onde a maior parte dos meninos atendidos pelo grupo morava. De lá circulava facilmente com meu *siri* – termo local que se refere a bicicletas pouco visadas e já com bastante uso – para os meus outros dois pontos principais: mais a oeste Peixinhos, onde se localizava a

² Em Recife e em Olinda, houve estadias em julho de 2005; de fevereiro a junho de 2006; e em junho de 2007, quando funcionários da equipe do Brasil na CAFOD foram visitar o projeto.

sede do Grupo Comunidade, e mais a sul, já em Recife mas ainda bem próximo da fronteira com Olinda, Santo Amaro, onde se situava o Galpão.

Figura 1 - Trajeto realizado com o siri entre os três grupos da Tarrafa durante o trabalho de campo, em Recife e Olinda, estado de Pernambuco. Fonte: GoogleMaps.

A importância do *siri* na experiência do campo foi a de estabelecer um certo ritmo que me colocava lado a lado com aquele de meus interlocutores. A geometria do poder da compressão de tempo-espaço (MASSEY, [1991] 2000), em que o acesso de alguns à ampla mobilidade e à instantânea comunicabilidade implica também o aprisionamento espacial de outros, era visível na experiência cotidiana daquele mundo que eu investigava. A falta de recursos restringia a mobilidade, e como a maioria dos educadores e meninos morava perto dos grupos em que trabalhavam e freqüentavam, a tendência era a de sair pouco dos bairros, onde se locomoviam a pé ou de *siri*. Sair do bairro significava apanhar algum tipo de condução e, portanto, um gasto financeiro. Os recursos para os coordenadores se locomoverem para as reuniões nos Conselhos de Direito ou da Tarrafa eram cobertos pelo projeto, mas não no caso dos meninos. Raras eram as ocasiões em que as crianças eram levadas para atividades de lazer fora dos grupos ou que os jovens circulavam entre os grupos da Tarrafa. Na época da pesquisa, apenas duas das adolescentes do Grupo Comunidade se dispunham a percorrer a pé, debaixo do freqüentemente fustigante sol, os seis quilômetros que separavam Peixinhos de Santo Amaro para freqüentar as aulas de informática do Galpão, por falta de dinheiro para a passagem de ônibus ou, como explicaram, *porque não temos condições*.

Quanto à instantaneidade da comunicação, ao contrário do que eu veria nos escritórios da CAFOD, em que a demora por algumas horas a responder uma mensagem via correio eletrônico era mal vista, e que a demora de dias, semanas até, no envio de resposta por parte de parceiros era tolerada sem muita paciência, nos grupos da Tarrafa aceitava-se que nada era imediato. Sempre havia urgências, questões para se resolver com as famílias dos meninos, contas de última hora para pagar, problemas aos quais se tinha de reagir, e o computador não era prioridade cotidiana: *nós não passamos o dia na frente do computador*, era-me dito.

Com o *siri*, portanto, acompanhava o ritmo dos grupos, marcado em grande parte pelo calendário de eventos ao longo do ano – o Dia 1º de Maio, Dia da Mulher, Dia da Criança, Páscoa, Dia de São João, Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Consciência Negra, entre outros –, inseridos em três ciclos culturais (carnavalesco, junino e natalino). As atividades seguiam este ritmo e eram entrecortados por temas recorrentes, denominados *temas transversais*, que exploravam acontecimentos do dia-a-dia dos meninos, classificados pelos grupos da seguinte forma: violência (sexual, doméstica, policial, drogas); saúde (higiene bucal, tuberculose, hanseníase, leptospirose); meio ambiente; cidadania (políticas públicas); sexualidade e

DST/AIDS; cultura (gênero, etnia, religião e dança). Temas de conteúdo e datas comemorativas cruzavam-se, conferindo ao ritmo formas bem delineadas: sons, movimentos e adereços do frevo, caboclinho e maracatu no ciclo carnavalesco; do coco, quadrilha e procissão do Acorda Povo no ciclo junino; do pastoril profano e religioso no ciclo natalino. Em meio aos ensinamentos do que era a *cultura popular* e de como eles deveriam preservá-la através de sua recorrente iteração, de forma menos explícita também inculcavam nos meninos os sabores familiares através da ingestão diária da merenda, cujo cardápio incluía cuscuz com leite, canja de galinha, arroz, feijão, algum tipo de carne animal ou de soja (sempre mais em conta), tudo devidamente temperado com o preferido coentro. A comida entrava também no rol do que era considerado explicitamente cultural, mas apenas nos festejos juninos: canjica, munguzá, pamonha, milho verde.

Nas oficinas, as crianças eram estimuladas a falar sobre o bairro, sobre suas opiniões, desejos, experiências, projeções de futuro, e tais falas eram aos poucos aparadas por uma linguagem controlada, dos direitos e da cidadania, do respeito e igualdade, da não violência, e por específicos marcadores sociais. Assim, a afirmação de uma certa cultura negra, de identidades de gênero ou sexual e de pertencimento a territorialidades periféricas buscava refazer as valorações geralmente negativas a elas conferidas fora do grupo, e para lá levadas pelas próprias crianças. O que os grupos pareciam oferecer a seus meninos, diferente do explicitado no projeto enviado para a CAFOD, era um processo lento, visível apenas naqueles adultos que com orgulho diziam, *já fui menino do grupo*, no qual se estabilizava saberes valorados de forma distinta daqueles encontrados no dia a dia do bairro.

Tais saberes, quando mobilizados, momentaneamente excluía outros, que no entanto permaneciam presentes em potência, prontos a serem postos em prática à medida que interlocutores e espaços institucionais se modificavam. Nos grupos, estabilizava-se a preferência pelo coco dos artistas do bairro, pela ciranda e maracatu, pela predominância do diálogo, pela afirmação dos direitos, o que não excluía a presença (ali contida) do *brega* tocado nas rádios, da dança sexualizada em roupas curtas, da autoridade do grito, da falta de oportunidades.³ Os portões dos grupos eram evidentes fronteiras entre mundos dos quais os atores participavam e entre saberes e linguagens aprendidos dentro e fora, isto é, em qualquer instituição na acepção ampla da palavra, tal como utilizada por Douglas (1987), como escolas, igrejas, família,

³ *Brega* é um gênero musical frequentemente tocado nas rádios locais. A coordenadora de um dos grupos descreveu-o da seguinte maneira: *brega é um ritmo promíscuo, chulo, que denigra o pobre, a mulher e desqualifica a cultura*. Nos grupos, há uma oposição aberta ao brega, combatida com os ritmos considerados tradicionais de Pernambuco.

televisão, rua. Os vãos das grades que protegiam as suas sedes – paisagem comum nos bairros, porque, como explicavam, *a violência aqui está demais!* – deixavam passar aqueles saberes e linguagens estabilizados em outras instituições. E lá, entre os saberes preferidos pelos grupos – profissionalismo, cultura popular, igualdade, respeito –, via-se rastros daquilo que se tentava excluir: a paciência esgotada e a mão levantada, ameaçadora, pedindo silêncio; o grito de *viado* na briga; a linguagem dos direitos carregada de Deus. Dentro do grupo, férteis misturas de saberes conviviam, justapostos, concorrentes, alguns estabilizados e outros por estabilizar. Não podia ser diferente: “[...] é evidente que uma sociedade é perpassada por diversas semióticas e possui de fato regimes mistos [...]” (DELEUZE; GUATTARI, [1980] 2005, p. 23).

Com tamanha mistura de saberes, os grupos, mesmo que em seu papel de instituição que busca estabilizar saberes de certos tipos e não outros, não podiam evitar a presença daqueles que buscavam excluir. Consequentemente, o efeito de seu trabalho nas crianças, ao menos naquelas que freqüentavam os grupos por um tempo prolongado, era ajudá-las a operar variações no uso e na valoração de linguagens, hierarquizar distintamente os mesmos signos em espaços distintos e ampliar o seu campo de possibilidades. Tal processo era nomeado *conscientizar*.⁴ Não cabe empreender aqui uma discussão sobre como a acepção foi abordada na literatura acadêmica, tampouco realizar uma genealogia dos caminhos através dos quais o termo tornou-se categoriaêmica. Mais importante é constatar que tal acepção, tal qual usada pelos meus interlocutores em Recife e Olinda, refere-se a um processo de estabilização de saberes que busca excluir outros, baseado na idéia de que algo que estava escondido da consciência torna-se visível, e pode, portanto, ser posto em prática.

Não foram, entretanto, as fronteiras estabelecidas entre os portões do grupo e outras instituições locais – escolas, igrejas, família, televisão, rua, Conselho de Direitos – com que tive contato apenas a partir dos grupos, o que resolvi atravessar (o que teria ocorrido caso eu me restringisse a um dos bairros pesquisados, ou seja, a um grupo territorialmente delimitado). Como meu interesse era a relação dos grupos com agências internacionais, optei por atravessar as fronteiras entre as organizações que compunham a Tarrafa, o que implicava o literal cruzamento da fronteira entre as cidades de Recife e Olinda várias vezes por semana.

⁴ Rossi (2006) apresenta noção parecida, utilizada amplamente nos projetos de desenvolvimento nos países de língua francesa no oeste africano, denominada em francês *sensibilization*, e em Hausa, *kai ya waye* (lit. “a cabeça se iluminou”). De acordo com a autora, tal termo se refere a uma prática em que beneficiários são encorajados a expressar seus problemas de acordo com discursos de desenvolvimento em voga, tais como os temas transversais trabalhados com os meninos nos grupos em Recife e Olinda.

Apesar de ser evidente a proliferação de saberes aparentemente concorrentes a partir de dentro dos grupos, meus objetivos de pesquisa levavam-me a tomar o processo de estabilização de uns e não outros como um dado de importância menor. Mais relevante era encontrar um padrão que caracterizasse os grupos populares como tais, de forma a contrapor-los às agências internacionais dentro do sistema mundial pressuposto na investigação. Era preciso descrever a lógica deste campo social de dimensões globais e os saberes que valoravam grupos populares e agências internacionais de forma desigual. Se a lógica de diferenciação e desigualdade neste campo era dada pela crescente profissionalização, isto é, a crescente exigência pela estruturação institucional e mobilização de saberes técnico-burocráticos, tornava-se necessário identificar aquilo que marcava os grupos populares, sobretudo como ausência: as técnicas de elaboração, monitoramento, avaliação e relatoria dos projetos. ONGs técnicas em Recife e Olinda e agências internacionais alinhavam-se dentro do sistema mundial, contrapostas aos grupos populares.

Como contraponto às agências internacionais, não era difícil traçar um padrão entre os grupos que os localizaria como organizações populares. Havia muitas similaridades nas suas histórias, na sua localização espacial periférica, nas trajetórias de vida de seus educadores, que tornavam perfeitamente possível apontar um perfil comum aos três, não muito longe do pressuposto que eu trazia na bagagem, de identificação dos mesmos como localizados no pólo dominado dentro do sistema mundial. Os educadores e coordenadores dos três grupos são oriundos dos mesmos bairros que as crianças e adolescentes (os beneficiários *pobres e vulneráveis*), a quem oferecem desde sua origem atividades extra-escolares, de quem são vizinhos e muitas vezes familiares, compartilhando cotidianamente inúmeras experiências e práticas. Sendo a quase totalidade dos educadores moradores da comunidade a quem oferecem estas atividades, estão sempre bem informados sobre os problemas pelos quais a comunidade passa – quem mora onde, quem é parente de quem, quem trabalha com quê, quem mora na frente das *bocas*,⁵ quem já teve parentes assassinados, quem sofre abuso em casa, e quando se pode ou não fazer atividades fora do grupo com as crianças por motivos de brigas entre concorrentes no comércio de substâncias ilegais. Os educadores compartilham com as crianças a proximidade com instituições e saberes estabilizados na vizinhança, e por isso, os saberes e linguagens trazidos pelas crianças são facilmente identificáveis. Como uma das educadoras afirmou em relação às crianças: *às vezes é só eles dizerem uma palavra que a gente já entende todo o resto.*

⁵ Boca é ponto de venda de substâncias ilegais, como crack, maconha, cocaína.

Também com as crianças os educadores que conheci em campo compartilhavam uma trajetória de vida marcada pela escassez e pela necessidade de prestar ajuda financeira à família através do trabalho precoce, mal remunerado e excluído do sistema de previdenciário: catando caranguejo, trabalhando em casa de família, vendendo quitutes no bairro ou na rua, guardando carro ou lavando vidros no farol, oferecendo serviços aos turistas.⁶

Os educadores do Galpão, Sobe e Desce e Grupo Comunidade são em sua maioria ex-educandos que se tornaram educadores. Sua designação como populares contrapunha-se aos educadores sociais, referência geral a profissionais liberais que passaram a realizar uma pedagogia social de rua influenciada por Paulo Freire (GRACIANI, [1997] 2005). Denílson, por exemplo, conheceu o grupo Sobe e Desce quando ainda era menino e passava grande parte do dia a guardar carros no Varadouro, perto da Câmara Municipal de Olinda, para ajudar a família que morava nos arredores, na região aterrada conhecida como V8. Ele participava das oficinas do Sobe e Desce, que na época ainda eram realizadas na rua, e acabou envolvendo-se no grupo de base do Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua de Pernambuco que funcionava no Sobe e Desce. Após alguns anos ele próprio se tornou educador popular, passando a trabalhar com meninos que tinham uma trajetória bastante parecida com a sua.

A valoração negativa atribuída ao enraizamento em bairros periféricos, à cor da pele e à forma de falar, a pouca mobilidade, a escassez de dinheiro, a nem sempre presença da *mistura* na comida, o *pano branco* na pele⁷, a morte precoce, confirmavam o que minha bagagem havia me ensinado. Não restavam dúvidas de que havia perdedores num mundo profundamente desigual, o

⁶ Em sua etnografia sobre meninos de rua no Recife e em Olinda, Hecht (1998) explica a relação destes com suas famílias através da idéia de *nurtured childhood* e *nurturing childhood* [infância mantida e infância mantenedora]. A primeira refere-se à infância protegida das famílias de classe média, e a segunda à infância ligada a um modelo de família matrifocal, em que há uma obrigação moral de se levar recursos para casa. Gregori (2000), ao discorrer sobre meninos de rua em São Paulo, aponta para um outro elemento ligado à dimensão da família. A autora argumenta que nas camadas populares, a prática de circulação das crianças, dadas para serem criadas por parentes, contribui para a dificuldade de fixação no universo familiar e para a própria mobilidade nas ruas, facilitada pelas instituições de atendimento. As crianças conhecem os serviços que cada instituição oferece, o que acaba por alimentar a sua circulação de uma para a outra. A relação entre as instituições, aliás, é importante para o conceito de trama institucional que Gregori desenvolve, que enfatiza a dinâmica de disputas e conflitos entre as instituições de atendimento. Como se verá no capítulo 7, a relação entre os grupos da Tarrafa e outras instituições no bairro e no município obedece a este padrão de disputa. Todavia, cumpre apontar que para os propósitos deste trabalho a relação dos grupos com outras instituições é importante enquanto aliança, selada com documentos e contratos. Menor foco é conferido às suas disputas. Eis a diferença entre a idéia de trama institucional e a de emaranhados institucionais, tal como utilizada aqui: aquela enfatiza os conflitos entre as instituições, e esta salienta as conexões institucionais entre fragmentos de organizações, sedimentadas através da mobilização de saberes técnico-burocráticos.

⁷ *Mistura* refere-se a qualquer tipo de fonte protéica animal na refeição. *Pano branco* é uma micose cutânea que provoca manchas no corpo, bastante comum nos bairros em que fiz campo em Recife e Olinda.

que se via claramente, por exemplo, na descomunal diferença entre a remuneração do trabalho dos educadores populares e dos consultores técnicos dedicados ao combate à pobreza.

A coexistência dos grupos da Tarrafa com atores mais privilegiados como ONGs técnicas e agências internacionais parecia explicar o fato de que, nos grupos, técnicas de elaboração de projetos, relatórios e prestação de contas constituíam saberes que conviviam com outros mobilizados em momentos tais como procissões religiosas no bairro, passeatas de protesto contra o Poder Público, festas sazonais e a cotidiana narração oral sobre eventos do bairro. Eles afinal faziam parte do mesmo campo social, cuja lógica era da crescente profissionalização, e deveriam, portanto, saber mobilizar a linguagem lá predominante. Todavia, a constatação de que temporalidades, saberes e técnicas distintos conviviam dentro do mesmo campo não sinalizava necessariamente a sempre maior valorização daqueles considerados dominantes. As hierarquias entre saberes modificavam-se à medida que eventos e relações específicos assim o demandavam.

Um exemplo claro disto era a valorização do que se denominava de *capacidade técnica*, ligada à idéia de domínio de técnicas de gerenciamento organizacional, planejamento estratégico, sistematização de informações, etc. Nos encontros de capacitação dos educadores previstos no Projeto Tarrafa, informalmente referidos como *os encontros dos grupos de CAFOD*, uma ONG ou consultores considerados mais técnicos eram contratados para capacitar os educadores dos grupos e executar as oficinas. Nestas ocasiões, a hierarquia do técnico ou profissional sobre o popular não capacitado ressaltava-se, e as diferenças entre os grupos tendiam a ficar menos proeminentes, já que se situavam num pólo oposto ao dos técnicos: eram todos educadores populares frente aos técnicos, aos estrangeiros, aos doadores. Subjacente a estes encontros de capacitação estava a valorização de determinados saberes aos quais os educadores populares supostamente teriam de ser apresentados, ou os quais deveriam aprimorar. Todavia, aqueles mesmos saberes técnicos valorados por todos os lá presentes (assessores técnicos e educadores populares) eram menosprezados em outras instâncias, como quando os grupos fundamentavam a legitimidade de seu trabalho pelo seu enraizamento nos bairros, ou seja, seu acesso a atores locais e o conhecimento, como me era dito, *da realidade do bairro*, que os técnicos não possuíam.

A flutuação das valorações dos saberes específicos mobilizados apresentava uma relação direta com os tipos de conexão que se estabelecia com outros atores. Isto se retratava na fluidez existente nas formas de auto-referência: como entidades, o trabalho é realizado com crianças e adolescentes dentro da rede municipal de atendimento (que inclui órgãos governamentais e

organizações não governamentais); como ONGs, o trabalho é com os beneficiários a partir de projeto elaborado e executado dentro de certo prazo; como grupos, com os chamados meninos do bairro, moradores de ruas específicas, integrantes de famílias determinadas, parentes ou vizinhos entre si. Ao tomar forma, tais atribuições tornavam-se precípuas, mas não necessariamente excludentes entre si, e implicavam relações específicas e a mobilização de saberes determinados.

Quando Sobe e Desce e Grupo Comunidade estabeleciam relações dentro dos seus bairros, e com as crianças que atendem, tendiam a utilizar o termo *grupo* para se referir a si e o termo *comunidade* para se referir aos moradores do bairro, coletividade na qual se incluíam. A referência à *comunidade* como sendo um agrupamento que coabita num mesmo território perpassado por princípios de coesão moral, em que solidariedade é o valor mais realçado, geralmente não é compartilhada por todos os seus habitantes. Como disse um de meus interlocutores em campo, respondendo à indagação sobre quem se referia ao bairro como comunidade: *só os que têm consciência*, isto é, aqueles que já tiveram contato com a linguagem da mobilização política através dos grupos organizados no bairro.

De fato, não é difícil a tarefa de apontar aqueles que, de forma contínua ou interrupta, já passaram por esses grupos e pelo processo lá posto em marcha de *conscientização*, cuja fala é carregada de marcadores como gênero, raça, cultura, classe. Os grupos mantêm relações e conectam-se a atores como agências estrangeiras, Estado, e outras ONGs que os instigam ao uso de tais marcadores; eles por sua vez levam estes marcadores para os jovens de seus bairros e ao estabilizarem tais saberes em suas oficinas, incitam a criação de modelos ontológicos, uma visão de mundo em que tais categorias ocupam papel central, valorando negativamente outras categorias também presentes no entorno. Assim, *grupo* e *comunidade*, compreendendo uma reiterada construção narrativa específica de atores agrupados em torno dos problemas dos bairros em que vivem, são acionados em conjunto com outros moradores como uma forma de relação com o Estado, a partir de uma posição a ele antagônica. Ao estabelecer-se tal relação, como dizem, *de mobilização e luta*, a técnica era o que menos importava.⁸

⁸ Para Homi Bhabha (1998; 2003), a construção de narrativas do passado e de pertencimento cultural está ligada às dimensões micropolíticas em que as enunciações emergem, produzindo efeitos político-identitários, tanto no que diz respeito a reivindicações de direitos baseados em pertencimentos étnicos, raciais e culturais perante o Estado, quanto no que se refere à dimensão mais subjetiva de apreensão da identidade. Ruth Cardoso ([1983] 1984) aponta para a necessidade de se perceber a relação entre Estado e movimentos sociais levando em conta que as transformações ocorridas com a burocracia estatal e a criação de mecanismos para implementar políticas públicas tiveram um “efeito indutor de reivindicações” (p. 229). De acordo com a autora, a relação com o Estado é elaborada pelo menos de duas maneiras pelos movimentos sociais: o Estado é antagonista, mas também interlocutor. Ele é um todo homogêneo e

Grupo e comunidade eram também utilizados entre educadores que circulavam nos diferentes grupos, e em instâncias em que pretendiam afirmar a sua autoridade como representantes legítimos da *cultura popular*, da *tradição*, ou como estando mais próximos do público tido como vulnerável e objeto de ação (as crianças e adolescentes dos bairros periféricos da Região Metropolitana do Recife). Neste caso, seu uso tem como efeito o estabelecimento de uma hierarquia em relação a ONGs técnicas e a secretarias da Prefeitura ou do governo do Estado através do realce de um certo tipo de inserção e saber que os técnicos de um e outro não possuem. Também aqui ser grupo popular é mais vantajoso e valorado do que a técnica. Como *grupos* e *comunidade*, de fato tais atores se encaixam na noção de *grassroots organisations* [organizações de base], para os quais os teóricos do desenvolvimento e antropólogos voltam preferencialmente o olhar, e geralmente os contrapõem às agências internacionais vistas como representantes do global, do desenvolvimento, da técnica burocrática.

Uma outra forma de auto-referência frequentemente utilizada pelos grupos é *entidade*. Tal termo é mencionado no Estatuto da Criança e do Adolescente para se referir às associações que prestam serviços de atendimento às crianças e adolescentes, e é comumente utilizado para indicar um pertencimento à rede de proteção e atendimento à criança e ao adolescente. Como *entidade*, a relação com o Estado não é antagonica, mas de aliança, ou seja, denota uma atuação conjunta com o Estado na área da infância e juventude. Para cadastrar-se como entidade nos Conselhos Municipais da Criança e Adolescente, a organização deve ter seu registro em conformidade com a lei, devendo necessariamente encaixar-se em uma das formas prescritas legalmente: associações ou fundações. A lei define o contorno institucional, a identidade de pessoa jurídica e os atributos acoplados às organizações, aos quais, no entanto, meus interlocutores em campo apenas faziam referência no sentido de apontar para a sua formalização como parte de um processo de profissionalização. Isto porque a formalização indicaria a estruturação dos grupos e, mais importante, lhes permitiria firmar relações com outras organizações, e mesmo com o Estado, não como beneficiário, mas como *parceiro*. Com efeito, nas relações com outras organizações, sejam agências internacionais, doadores institucionais privados ou públicos, outras ONGs, grupos do bairro ou mesmo escolas, a referência vem a ser o termo *parceiro*, em especial quando se busca

distinto, visto de fora, quando é interpelado dramaticamente; ele é multifacetado e internamente diferenciado, quando os movimentos buscam negociar ou operar com ele. Quando se trata de mobilizar e lutar, a técnica é o que menos vale; mas quando se trata de negociar e operar, a técnica passa a ser importante, como se mencionará logo adiante.

denotar uma aliança entre iguais. Todos os integrantes da Tarrafa, por exemplo, são considerados parceiros entre si.⁹

Não obstante a parceria ser, a princípio, uma forma apreciada de relação entre iguais, os parceiros são sempre escalonados de forma distinta. Sob o ponto de vista dos três grupos, CAFOD é um parceiro profundamente valorado, pela longevidade da relação que manteve, e evidentemente, pelo fato de ser o principal provedor financeiro dos mesmos. Os outros parceiros da Tarrafa assumem importância menor, como comprovado pela saída do Sobe e Desce da parceria em 2007, que não foi resistida pelos outros dois grupos.¹⁰ Parceria entre iguais, onde uns são mais valorados que outros. Sob o ponto de vista de certas partes da CAFOD, como, por exemplo, os escritórios diocesanos que lidam diretamente com os doadores católicos, grupos populares são valorados justamente por advirem das “bases”, das “comunidades”. Sob o ponto de vista da equipe do Brasil na CAFOD, responsável por gerenciar a relação de parceria, isto é, por garantir que as prestações de conta estejam no nível demandado pelos sistemas implantados pela organização, ser um grupo de comunidade pode carregar um aspecto negativo, o da falta do que é tido como competência técnica, o que implicaria em mais gastos pela necessidade de acionar algum consultor para assessorar os grupos. Sob esta ótica, o parceiro ideal só pode ser um híbrido: populares enraizados que dominam técnicas de elaboração, monitoramento, avaliação e relatoria dos projetos. A idéia de grupo popular ou organização técnica pode portanto adquirir valorações positivas ou negativas dependendo da circunstância.

Não apenas a valoração do que é técnico e tradicional muda, como também em alguns momentos a própria posição dos atores em um dos pólos se modifica, como quando os grupos buscam ressaltar a sua competência técnica, se afirmando como mais profissionais do que outras entidades cadastradas no Conselho de Direitos, que teriam dificuldades de conseguir recursos sem ser através da Prefeitura ou de políticos locais. Deste modo, criam hierarquias em relação a outras organizações de bairros a quem acusam de ser menos profissionais e cooptadas pelo

⁹ É interessante notar que até o estabelecimento da Tarrafa, em que a pedido da CAFOD os grupos passaram a atuar em *rede*, os três haviam mantido uma relativa distância entre si, mesmo compartilhando o financiamento concedido desde 1990, bem como uma certa distância da própria CAFOD. Isto acontecia devido à figura do padre Mateus, que atuava como intermediador e redistribuía os recursos para os grupos, que seguiam independentes uns dos outros. Era o padre o parceiro, tanto dos grupos quanto da CAFOD, inclusive sendo apontado como tal nos arquivos desta. Após o estabelecimento da Tarrafa, sob a ótica da CAFOD, os grupos transformam-se nos parceiros oficiais e não mais o padre. O gerenciamento da Tarrafa tornou-se conjunto, com o auxílio de um assessor, Rolf, o que levou a uma maior aproximação entre os três, que passaram a se designar como parceiros da Tarrafa. Sobre o assunto, ver capítulo 3.

¹⁰ Sobre o assunto, ver capítulo 6.

Estado pela sua crônica falta de recursos. Em tais situações, equiparam-se a ONGs técnicas, ao atribuírem à competência técnica um valor positivo.

A fronteira do que é ser popular e técnico e a valoração a eles atribuída altera-se de forma contingente e na medida em que relações são estabelecidas e saberes mobilizados, o que fica mais evidente quanto mais diversos os atores com quem se relacionam: ONGs técnicas, Estado, fundações ligadas a empresas, agências internacionais, movimentos sociais, grupos organizados em bairros. O que o campo revelava, portanto, era um quadro móvel que desafiava a suposta atribuição de saberes de determinados tipos a grupos populares e de outros tipos a ONGs técnicas e agências internacionais.

1.2.2. Possíveis trilhas analíticas

O foco da pesquisa, cumpre lembrar, era investigar como a relação de parceria entre uma agência financiadora internacional e organizações de bairros em Recife e Olinda afetava as relações mais próximas destes com outros grupos nos bairros, com outras organizações não-governamentais, com as secretarias municipais de assistência social, educação e saúde, e com os Conselhos Tutelares e Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente. A idéia era, a partir de trabalho de campo entre os grupos em Recife e Olinda, ampliar o escopo das relações consideradas como parte da rede de atendimento à criança e adolescente em Recife e Olinda, de modo a incluir relações com atores internacionais, também presentes ali através das parcerias de longo prazo.

Assim, na fase de análise dos dados etnográficos após o primeiro campo, duas possíveis trilhas se abriam para a pesquisa. A primeira era, como manda qualquer empreendimento científico, fixar tal quadro móvel, ou seja, aplicar o procedimento de extrair das variações empíricas um padrão que apontasse a lógica subjacente às relações mais amplas a que se atentava. No caso de organizações que atuam na área social, saberes e técnicas específicos para relatórios, medidores de impacto, formatação de projetos, prestação de contas, estratégias de atuação são bastante centrais no estabelecimento das relações, e pela frequência da sua iteração, estas podem ser tomadas analiticamente como o que estabelece a lógica de uma matriz em operação, fixada em diversas instâncias por atores que se considera estarem posicionados socialmente de forma desigual. De acordo com tal matriz, o saber técnico e o saber popular

teriam o seu lugar hierarquicamente marcado: o popular fixado no pólo mais fraco e o técnico no mais forte. Daí se compreende o crescente processo de profissionalização pelo qual as organizações não-governamentais passavam, já que o acesso a recursos e a possibilidade de firmar parcerias está ligada ao que se classifica como competência técnica, isto é, à sua capacidade de mobilizar saberes técnico-burocráticos.

Entretanto, o procedimento que busca o modelo-padrão traz consigo o risco de reificar a separação que os próprios atores operam entre ONGs e grupos populares em determinadas instâncias, em que a balança da valoração do técnico e popular tende favoravelmente ao primeiro. Landim (1998) demonstra, em sua retomada histórica da formação das ONGs no Brasil, como o termo ONG, que circulava entre agências de desenvolvimento internacionais, foi aqui primeiro apropriada por organizações mais técnicas formadas por profissionais liberais, como tentativa de se diferenciar dos chamados movimentos sociais populares, cujas práticas eram menos técnicas que as suas, e das iniciativas filantrópicas assistencialistas, cuja atuação era menos política que a sua. Em sua origem, ONG era o termo auto-referido de organizações formadas por técnicos que prestavam assessoria ao movimento popular, posicionando-se como mediadoras entre as comunidades e os financiadores internacionais ou o Estado. Eles conferiam a si mesmos legitimidade de atuação pela reiteração de um suposto domínio de certas técnicas de planejamento, elaboração, gestão, monitoramento, avaliação e prestação de contas de projetos, atribuindo-se um perfil mais próximo das agências financiadoras, bem como pelos contatos que possuíam em instituições de bastante influência como universidades, imprensa, empresas, aparelho estatal etc. A atribuição de um valor à técnica advém, portanto, de uma perspectiva situada que é em si fixada com frequência e de forma contingente não apenas pelos atores que retêm o controle de máquinas burocráticas (secretarias do governo e agências internacionais, por exemplo), através das quais fluem recursos, mas também por aqueles que buscam estabelecer relações com estas.¹¹

Apesar do risco de reificação de uma perspectiva situada, seguir esta primeira trilha (da busca pelo modelo-padrão) levaria a conclusões bastante razoáveis, baseadas num raciocínio que poderia ser resumido da seguinte forma. No que tange ao Galpão, Sobe e Desce e Grupo

¹¹ Fenômeno similar foi notado por Ana Maria Doimo e Geert Banck (1989) acerca dos primeiros trabalhos sobre movimentos sociais no começo da década de 1980, grandemente influenciados por Manuel Castells e Louis Althusser. Doimo e Banck argumentam que tais trabalhos descreviam os movimentos sociais como autônomos, espontâneos, anti-Estado e advindos do “Povo”, visão que segundo os autores, tendia a reproduzir “o imaginário militante dos movimentos” (p. 10).

Comunidade, seria considerado que os capitais que envolvem o crescente processo de profissionalização, como contínua e acentuada diferenciação dentro do campo, não lhes eram disponíveis no espaço social que ocupavam anteriormente ao processo, isto é, eles possuiriam uma grande dificuldade com a língua escrita e com as exigências técnicas dos projetos, em evidente contraste com a enorme intimidade com outras técnicas utilizadas para as atividades dentro do grupo, como a valorização da tradição oral (o ato de contar histórias) e a valorização da *cultura popular*. Apesar desta dificuldade, teriam mantido o contato com a CAFOD através da intermediação do padre Mateus, e com isto obtido financiamento não apenas para o funcionamento dos projetos específicos de oficinas com crianças e adolescentes, mas também para encontros de capacitação dos educadores e coordenadores entre si, relacionados às técnicas a serem apreendidas pelos mesmos.¹²

Ao mesmo tempo em que a relação com a CAFOD lhes interpelava a estabilizar e sobrepor um certo regime de saber a outros, o que se refletia nas suas freqüentes afirmações e confirmações da necessidade da *técnica*, paradoxalmente, recusavam-na com freqüência como nociva às suas experiências. O que os integrantes do Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão revelavam era uma constante ambigüidade quanto ao processo de profissionalização, com uma recusa e afirmação simultâneas de saberes técnico-burocráticos: a sua afirmação (a necessidade de estudar, de dominar a escrita, o computador, de fazer faculdade, de fazer capacitações), e a sua recusa, isto é, ser contra técnicas burocráticas que excluem e negam os saberes e técnicas valorados em outras instâncias (como a chamada *cultura popular*).

Seguindo esta lógica que pressupõe um campo cuja distribuição hierárquica é dada pela incorporação de certos saberes técnicos, a ambigüidade que marca o processo de profissionalização dos participantes dos três grupos, de simultânea afirmação e recusa da *técnica*, apenas confirmaria a própria lógica do campo, ditada por aqueles posicionados no pólo mais forte. A explicação que Pierre Bourdieu (1983, p. 63) fornece para essas recusas está ligada à experiência do ininteligível e impensável, delineada pelas posições objetivas dos agentes em interação nesta estrutura, que os leva a “recusar o recusado e amar o inevitável”:

Pelo fato de que as disposições duravelmente inculcadas pelas condições objetivas (que a ciência apreende através das regularidades estatísticas como probabilidades objetivamente ligadas a um grupo ou a uma classe) engendram aspirações e práticas objetivamente compatíveis com as condições objetivas e, de uma certa maneira, pré-adaptadas às suas exigências objetivas, os acontecimentos mais

¹² Sobre histórico do projeto e o papel do Padre Mateus, ver capítulo 3.

improváveis se encontram excluídos, antes de qualquer exame, a título do **impensável**, ou pelo preço de uma **dupla negação** que leva a fazer da necessidade virtude, isto é, recusar o recusado e amar o inevitável. (BOURDIEU, 1983, p. 63, grifos originais)

Isto significaria que as pessoas ligadas a camadas populares da periferia de Recife e Olinda, limitadas pelo sistema de disposições que suas condições objetivas lhes infligem, principalmente determinadas pelas primeiras experiências, afirmariam o desejo pela *capacitação técnica* por conhecerem as condições do campo em que estão inseridas, que exige enquanto capital simbólico uma crescente profissionalização, mas a recusariam por não estar o domínio de tais técnicas dentro das possibilidades conferidas pelas suas condições objetivas anteriores ao início do processo de profissionalização: a dificuldade com a escrita e leitura, a intimidade com formas de tradição oral, a dificuldade de sistematização de relatórios e prestações de contas, o pouco domínio de tecnologias de informação.

Ainda seguindo este raciocínio, as ONGs mais técnicas, geralmente aquelas que já ocupam posições privilegiadas no espaço social, teriam vantagem sobre organizações como as de meus interlocutores em Recife e Olinda, cujos capitais que envolvem a profissionalização não lhes eram disponibilizados no espaço social que ocupavam anteriormente ao processo. Dentro desta lógica, o “amar o inevitável” para as ONGs técnicas consistiria na apropriação e defesa de tais técnicas como parâmetro de competência e legitimidade de atuação. Como seu domínio garantiria acesso a recursos, visibilidade, prestígio e reconhecimento, a tendência seria a manutenção da presença dessas ONGs técnicas nos espaços sociais mais privilegiados.¹³ Tanto o

¹³ Tal visão coaduna-se com o muito criticado caráter reproducionista do esquema de Bourdieu: a interiorização da exterioridade (estruturas estruturantes que se tornam estruturas estruturadas, i.e. *habitus*) e a exteriorização da interioridade (estruturas estruturadas postas em prática através do *habitus*) tendem a reproduzir a estrutura social. A filósofa Judith Butler, em *Excitable Speech: a Politics of the Performative* (1997), uma obra que busca explorar a performatividade dos atos de fala, aponta que Bourdieu, apesar de oferecer um modelo promissor do mecanismo de incorporação não-deliberada e não-intencional das normas através de seu conceito de *habitus*, atém-se a uma visão conservadora ao negligenciar a força da performatividade desse mesmo *habitus*, que governaria a possibilidade da transformação, e não apenas a reprodução, das ditas estruturas sociais. A possibilidade de transformação é o que a autora chama de “operação política do performativo”. A força da performatividade estaria na lógica da iterabilidade das enunciações, que não são asseguradas de antemão pelas posições sociais aos quais os agentes estariam mimeticamente relacionados (BUTLER, 1997, p. 145). Butler afirma que Bourdieu incorre em dois erros: o de pressupor que a formação dos sistemas de disposições (*habitus*) - a interiorização da exterioridade - é um processo completo, efetivado, acabado; e o de pressupor uma estrutura social externa, que determinaria em grande parte tais enunciações. Segundo ela, atos performativos não refletem meramente condições sociais, mas são fruto de interpelações que produzem um conjunto de efeitos de regulação e formação dos sujeitos, constituídos de forma contínua (nunca completa), discursiva e socialmente. Para pensar a força do performativo, a autora se coloca num meio termo entre Bourdieu e Derrida, utilizando a leitura que ambos fazem da teoria do performativo do lingüista J. L. Austin. De Derrida, Butler se apropria do conceito de “força da ruptura”, que seria para o filósofo a característica estrutural de qualquer signo: o performativo teria como propriedade a descontextualização, sua quebra com contexto

Estado quanto as organizações internacionais, pela crescente exigência de saberes técnicos, reforçariam a lógica de dominação das ONGs técnicas sobre grupos populares, e dirigiriam o campo a uma maior elitização.

Tal explicação confirmava um processo de profissionalização que de fato vinha ocorrendo. Como afirmou uma funcionária da Oxfam no Recife em relação à mudança nas exigências de elaboração de relatórios e prestação de contas no início dos anos 2000: *os movimentos sociais ficaram mais prejudicados*.¹⁴ O *componente de capacitação* afetava o perfil das organizações, que passaram a ter que *correr atrás, se organizar, ter contador*. Tais mudanças incluíam a reestruturação da própria agência financiadora: *antes éramos assessores de programa, e agora gerentes de programa. Temos que prestar contas, não vamos financiar alguém que não presta contas*. Tal processo estava ligado à adoção de uma abordagem mais programática por parte de muitas agências de desenvolvimento, incluindo CAFOD. No caso da Oxfam:

O primeiro apoio [no Brasil] foi em 1968, e chegamos a ter 180 projetos no Norte/Nordeste. O parceiro mandava projeto, analisávamos, repassávamos o dinheiro. De uns 5 anos para cá, reduzimos as linhas de interesse para 5 temas. Apoiamos mais ou menos 50 projetos, mas com o mesmo tanto de recurso.

Com a diminuição no número de projetos financiados e a necessidade de comprovação do impacto do trabalho, as parcerias eram crescentemente firmadas com organizações com articulação mais ampla e plano de ação estratégico (um *olhar mais macro*), bem como com estruturas organizacionais mais transparentes (com sistemas de gestão e monitoramento determinados). O “campo das ONGs” tornava-se mais competitivo e excludente de organizações menos técnicas. A tendência era a manutenção das ONGs técnicas nos espaços sociais privilegiados.

Não obstante, descrever a estrutura do campo social e sua lógica de valoração, dominação e reprodução – o buscar o padrão – implicaria deixar muito do que havia sido identificado em campo de lado, como resíduos descartáveis para a análise: o quadro móvel (a fluidez do ser popular e técnico e a valoração a eles atribuída), o processo de estabilização dos atributos e

anterior e capacidade de assumir novos contextos. Butler aponta ressalvas ao caráter formalista da análise que Derrida faz da iterabilidade do signo grafemático, como uma característica inerente ao signo, mas independente das relações sociais. De Bourdieu, Butler incorpora o esquema da formação corpórea do sujeito social (*habitus*), mas crê que sua abordagem do performativo não dá conta do germe de mudança que a performatividade do *habitus* instaura. Entre um e outro, defende que o ideal é que houvesse o que chama de um “*account of the social iterability of the utterance*” [descrição da iterabilidade social da enunciação] (BUTLER, 1997, p. 150). Uma abordagem que enfatiza a iterabilidade social da enunciação, situada sempre no plano do contingente, implicaria uma atenção especial não ao padrão, mas à variação.

¹⁴ Cf. entrevista concedida em 18 de julho de 2005.

saberes dentro dos grupos, a especificidade de cada um deles neste processo de profissionalização. A pergunta que se colocava era: qual a consequência para os resultados da pesquisa caso esta se enveredasse por uma segunda trilha, conferindo atenção às variações com que se deparou em campo? Isto significava dar centralidade àquilo que a bagagem carregada identificava como resíduos para a análise e tomar as variações empíricas não como alterações de um modelo marcado por uma lógica padronizada (estabilizado em certas instâncias pelos interlocutores em campo e no modelo analítico pelo analista), mas como aquilo que caracterizava o sistema de fato, isto é, tomar as variações como sistemáticas. Tal questão foi colocada por Deleuze e Guattari ([1980] 2005, p. 36) na discussão que empreendem com a lingüística, cujas implicações epistemológicas nos interessam, e é expressa da seguinte maneira:

[...] não se deveria convir que todo sistema está em variação e se define, não por suas constantes e sua homogeneidade, mas, ao contrário, por uma variabilidade que tem como características ser imanente, contínua e regulada segundo um modo muito particular (regras **variáveis ou facultativas**)? (grifo original).

De forma a desenvolver tal idéia, o filósofo e o psicanalista se debruçam sobre as diferenças entre os princípios subjacentes na lingüística, tais como explorados por um teórico como Noam Chomsky para quem é preciso “[...]destacar um sistema padrão que garanta a constância e a homogeneidade do objeto estudado [...]” (2005, p. 35), e aqueles presentes no estudo das variações no uso da língua, tal como efetuado por William Labov. Segundo os autores franceses, da obra de Labov se conclui que os heterogêneos usos da língua não advêm das variações de uma língua padrão (ou da flutuação entre sistemas homogêneos, como por exemplo, entre uma língua padrão e o que é considerado dialeto), mas dependem, isso sim, das sequências postas em prática: “[...] toda questão é a de saber se a língua considerada a mesma se define por invariantes ou, ao contrário, pela linha de variação contínua que a perpassa [...]”(2005, p. 37).¹⁵

¹⁵ Vale reproduzir o trecho que explora tais diferenças: “Que toda língua seja uma realidade compósita essencialmente heterogênea, os lingüistas o sabem e o afirmam; mas esta é uma observação de fato. Chomsky exige somente que se trace, dentro desse conjunto, um sistema homogêneo ou padrão como condição de abstração, de idealização, tornando possível um estudo científico *de direito*. Não se trata, então, de se ater a um inglês padrão, pois, mesmo quando estudar o *black-english* ou o inglês dos guetos, o lingüista se achará na obrigação de destacar um sistema padrão que garanta a constância e a homogeneidade do objeto estudado (nenhuma ciência poderia proceder diferentemente, diz-se). Chomsky finge acreditar que Labov, quando afirma seu interesse pelos traços variáveis da linguagem, se instala assim em uma pragmática de fato, exterior à lingüística. Entretanto, Labov tem uma outra ambição. Quando ele destaca linhas de variação-inerente, não vê nestas simplesmente “variantes livres” que se refeririam à pronúncia, ao estilo ou aos traços não-pertinentes, estando fora do sistema e deixando subsistir a homogeneidade do sistema; mas tampouco uma mistura de fato entre dois sistemas na qual cada um seria homogêneo por sua conta, como se o locutor passasse de um a outro. Ele recusa a alternativa na qual a lingüística quis se instalar:

Isto não significa que não haja certas variações que se tornam estabilizadas mais constantemente que outras, exercendo uma função de centro (descrita comumente como de dominação). Para explicar tal idéia, os autores (2005, p. 38) aludem ao sistema diatônico ou tonal da música, cujas

[...] leis de ressonância e de atração determinam, em todos os modos, centros válidos, dotados de estabilidade e de poder atrativo. Esses centros são assim organizadores de formas distintas, distintivas, claramente estabelecidas durante determinadas porções de tempo: sistema centrado, codificado, linear, de tipo arborescente.

A pesquisa dentro de organizações mostrava-se um lócus extremamente frutífero para a percepção destes centros de atração, que organizam e hierarquizam formas distintas de saberes, técnicas, linguagens. Como uma espécie de ambiente controlado em que saberes justapostos e concorrentes são continuamente estabilizados e desestabilizados, a constituição de tais centros de ressonância e atração podia ser vista nos grupos através da efetivação de políticas institucionalizadas, ditadas pela hierarquia da própria estrutura organizacional, que tinham de conviver com saberes dissonantes, lá presentes em potência.

Como dito no início desta seção, os grupos são povoados por saberes e linguagens dos mais diversos. Contudo, havia aqueles que eram oficialmente estabilizados pelos grupos e abrangiam: a *cultura popular* de Pernambuco, performatizada nas festas ao longo do ano enquanto *comunidade*, muitas vezes em festivais organizados em conjunto com outros grupos do bairro; pela linguagem da *cidadania*, utilizada em relação ao Estado enquanto *sujeitos de direitos*; pelos marcadores presentes nos *temas transversais* análogos às divisões dos órgãos governamentais, e consequentemente enquanto categorias populacionais com direito ao acesso a certos benefícios, equipamentos e serviços públicos; pelos saberes técnico-burocráticos mobilizados enquanto *organizações* para estabelecer relações de *parceria* com agências internacionais, órgãos governamentais e doadores de todos os tipos. Tais variações tornavam-se alternadamente estabilizadas durante determinadas porções de tempo, num movimento que permitia aos atores o estabelecimento (e rompimento) de relações com outros atores dos mais diversos, a mudança de posição em relação a estes e a contínua composição de mundo que se

atribuir variantes a sistemas diferentes, ou antes remetê-los para alguém da estrutura. É a própria variação que é sistemática, no sentido em que os músicos dizem ‘o tema é a variação’.” (DELEUZE; GUATTARI, [1980] 2005, p. 35-36, grifos originais).

adapta ao contingente e ao acaso, característica que confere à vida social seu caráter resvaladiço e ao sistema, caso seja abstraído das variações empíricas, seu aspecto dinâmico e aberto.

Se as organizações, com suas políticas oficiais ditadas pela hierarquia dentro de suas estruturas institucionais, operam como centros de ressonância e atração que organizam e hierarquizam formas distintas de saberes, técnicas, linguagens, então a atenção para o processo de estabilização de saberes do tipo técnico-burocrático, por exemplo, leva a resultados consideravelmente distintos do que aquele a que se chega através da busca do padrão do sistema como um todo. O que se percebe enquanto um processo de profissionalização e elitização passa a ser compreendido não como a característica padrão do sistema, mas como reflexo do enorme aumento das conexões de um certo tipo, entre organizações que criam canais institucionais cada vez mais extensos. Saberes técnico-burocráticos são acionados como forma de estabelecer relações específicas, de *parceria*, e, portanto, o que a disseminação da *técnica* revela é justamente a expansão do que é aqui chamado de emaranhados institucionais.

Para além da condenação ou exaltação de um ou outro caminho analítico, creio que a mais importante contribuição da discussão empreendida pelo filósofo e psicanalista franceses é o reconhecimento, em primeiro lugar, de que a busca de universais e constantes não é condição de abstração, que também comporta a atenção às variações contínuas como definidoras de qualquer sistema; e em segundo lugar, de que a opção por um ou outro implica significativas diferenças nos resultados da investigação, ou seja, o que se descobre ou se encobre com cada um.

Com efeito, a diferença entre os resultados que cada uma destas escolhas analíticas faz surtir é considerável. A escolha pelo sistema-padrão levaria à descrição de uma matriz, que daria inteligibilidade a todas as variações a esta como desvios, e das ambigüidades como comprovação das regras constantes, no caso desta investigação, de que os grupos populares *recusam o recusado e amam o inevitável*, ou por outras palavras, recusam a técnica e exaltam a tradição popular. Tal abordagem, deve admitir-se, não é despropositada: a sua contribuição é expor uma perspectiva situada que estabelece como lógica do campo um processo de profissionalização, e a técnica burocrática como sendo a mais valorada. Com isto se denuncia uma escala crescente de competência técnica que qualifica pessoas e práticas, bem como o processo de elitização que acompanha a profissionalização deste campo social, ao qual Sobe e Desce, Galpão e Grupo Comunidade teriam de se adaptar enquanto grupos populares.

A escolha da variação-sistemática, ao contrário, enfatizaria o processo em que variações tendem a ser estabilizadas, mas também as instâncias em que são desestabilizadas por outras variações. Sobe e Desce, Galpão e Grupo Comunidade não mobilizam apenas saberes atribuídos a grupos populares, mas também outros enquanto entidades, ONGs, parceiros, associações do bairro etc.; tampouco rumam necessariamente à profissionalização. Com esta abordagem, abrir-se-ia a possibilidade de perceber como as variações mais constantes (que exercem função de centro) são colocadas em risco, já que outras variações são também estabilizadas constantemente. Se a técnica burocrática, expressa em termos de profissionalização, é crescentemente mobilizada para o estabelecimento de relações de parceria com máquinas burocráticas, então é justamente dentro de organizações que se pode identificar como e em que instâncias os saberes ligados a este processo são crescentemente estabilizados, isto é, como aquilo que é considerado matriz se constrói como tal no estabelecimento de relações específicas, mas também quando eles são desestabilizados e preteridos por outros tipos de saberes.

O sistema, do modo como concebido na segunda trilha da pesquisa, não é definido por um padrão que leva a uma homogeneização do campo (a profissionalização), mas por uma variabilidade imanente, que leva as organizações a assumirem tendências singulares – algumas fortalecem sua presença nos tais emaranhados institucionais, outras afastam-se deles. Não há como prever os rumos que cada ator pode tomar. Ao seguir-se a primeira trilha da pesquisa, a busca pela inteligibilidade da vida social através da identificação de um padrão toma o caráter resvaladiço da vida social como um obstáculo que deve ser superado para a fixação de um saber sobre esta. No entanto, é sempre com a fluidez do quadro móvel que o cientista social se depara, frente à qual alguns pesquisadores, como Thayer Scudder, antropólogo com experiência em pesquisas de longo prazo com populações deslocadas involuntariamente por grandes obras de desenvolvimento, admitem não ser possível oferecer previsões: “Uma lição bem aprendida por antropólogos envolvidos em estudos de longo prazo é que nós estamos lidando com sistemas dinâmicos em desequilíbrio, cujo futuro é impossível prever com precisão” (SCUDDER, 1999, p. 359). O aspecto dinâmico e aberto dos sistemas que se procura identificar impede a previsão de rumos possíveis a serem tomados pelos mesmos.

Percebe-se assim que a opção por um destes dois caminhos analíticos é menos uma questão de produção de um saber científico com maior ou menor precisão do que uma escolha profundamente política entre a denúncia do que se supõe como matriz ou a demonstração do

mecanismo de produção da matriz como tal. Os dois, entretanto, envolvem riscos. Na busca pelo sistema-padrão, o risco é transformar o trabalho acadêmico em mais uma instância de fixação da matriz, como bem colocado por Deleuze e Guattari ([1980] 2005, p. 46): “[...] o empreendimento científico de destacar constantes e relações constantes sempre se duplica no empreendimento político de impô-los [...] e de transmitir palavras de ordem”. A busca pelo padrão que torna o objeto de estudo inteligível e previsível dentro do projeto político da ciência de criar sentido (e com isto dar um sentido e uma direção ao mundo) pode acabar por ter o efeito de repetir, iterar a matriz, ao mesmo tempo em que se tenta denunciá-la. O preço a pagar ao perseguir-se a variação-sistemática situa-se no pólo oposto e consiste em renunciar à ambição da ciência de desvendar supostos princípios subjacentes ao mundo, e com isto prever seus movimentos e agir sobre ele de forma a lhe empreender um rumo calculado.

No caso desta investigação, atentar à variação significava optar, ao invés da busca por um padrão entre os grupos (e a subsequente descrição de como todos estão em marcha rumo ao mesmo lugar, presos às amarras da estrutura social), pela percepção de quais centros de gravitação (estabilizações mais frequentes) estão em operação nos grupos, revelando os processos que os direcionam a certos rumos e os conduzem à sua singularidade. A hierarquia da estrutura organizacional dos grupos tem um papel importante no estabelecimento de certas tendências, na medida em que priorizam certas relações e a mobilização de saberes determinados, decisivos para os rumos que tomam. No Galpão, por exemplo, era clara a tendência à profissionalização e à priorização de relações com parceiros institucionais, enquanto no Grupo Comunidade, as relações priorizadas eram com outras organizações do bairro, e não doadores internacionais, e assim era dada mais centralidade à mobilização da *cultura popular*. Já no Sobe e Desce, priorizava-se a relação com outras organizações no Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (COMDACO) e não no seio do grupo gestor da Rede Tarrafa, o que, somado a eventos ocorridos em dezembro de 2006, culmina com a perda do financiamento internacional e a quase total paralisação das atividades.

Assim, tomar a segunda trilha da investigação implicava na mudança de ênfase da própria descrição da experiência de campo. Após descrever o que os grupos teriam em comum enquanto tais, como por exemplo o trabalho de *conscientização* com os meninos, seria preciso dar ênfase às tendências de cada grupo, ligadas às suas respectivas estruturas organizacionais e às relações priorizadas institucionalmente.

1.2.3. Nova descrição do campo

Se o trabalho dos três grupos era bastante semelhante, como descrito anteriormente neste capítulo, a escolha do deslocamento de um grupo a outro, de forma a passar determinados dias em cada um, inevitavelmente levou à percepção também das diferenças existentes entre eles. Ao contrário da pressuposta homogeneidade dos grupos em que a bagagem que eu carregava me levava a acreditar, deparei-me com tantas diferenças quanto similaridades, e os momentos iniciais de negociação da pesquisa apontaram para as singularidades que eu encontraria ao longo do período de campo.

Em cada um dos grupos a negociação assumiu tons específicos, mas a proposta que primeiro apresentei a todos os grupos foi, em troca da autorização para a realização da pesquisa e da concordância em me permitir circular, conversar, me apresentar para outras pessoas e me infiltrar no seu dia-a-dia, a de que eu lhes seria útil da forma que achassem mais apropriado e dentro daquilo que minhas habilidades poderiam oferecer. Tal abordagem era bastante informada por leituras a respeito de questões éticas envolvidas na relação entre o antropólogo e os sujeitos de estudo (LASSITER, 2005), discussão antropológica que lhes foi mencionada na ocasião. Como eu descobriria mais tarde, a importância da negociação da troca, para além do estabelecimento de uma relação pautada por um compromisso ético, estava no fato de que nela os sujeitos de estudo eram explicitamente interpelados a conferir ao pesquisador uma certa posição no campo, a partir da qual se permitia que apenas certas coisas fossem avistadas. Mesmo que a longa permanência oferecesse lampejos de perspectivas a partir de outras posições, a percepção da escolha por parte dos sujeitos de estudo seria reveladora do tipo de relação preferencialmente estabelecida com atores externos. Ao invés da idéia de autoridade etnográfica que uma longa permanência em campo confere pela suposta obtenção de uma visão geral e profunda do objeto de estudo, o que a troca apontava era para a autoridade etnográfica advinda de uma visão acurada a partir de uma perspectiva situada.

É importante notar aqui que grande parte da pesquisa se baseia em conversas e convívio cotidianos, anotados em cadernos de campo. A escolha por tal procedimento se deu pelo fato de na pesquisa se ter conferido atenção tanto à fala de pessoas físicas quanto ao discurso institucionalizado de pessoas jurídicas, que ora se justapunham, ora se contrapunham. Os

interlocutores em campo eram pessoas físicas atuantes dentro de pessoas jurídicas, cada qual com suas políticas estabelecidas, seu discurso institucionalizado e suas estruturas hierarquizadas. As falas individuais, carregavam sempre o risco da contraposição explícita ao discurso institucional, e com ele o medo de possíveis retaliações. A presença do gravador fazia emergir apenas o discurso oficial, e certas informações nunca seriam compartilhadas com um gravador ligado. Por este motivo, a utilização do gravador apenas se deu para o registro das narrativas de vida dos meus interlocutores, e conversas eram gravadas apenas com aqueles com quem o vínculo de pesquisa estava bastante consolidado, em geral fora das organizações. Se o gravador era um agente que interferia em demasia naquilo que se enunciava, a presença constante do caderno não era obstada, já que o uso de papel e caneta é bastante usual em tais ambientes, sobretudo em reuniões. Apenas nos casos em que o que era dito era abertamente contrário ao discurso oficial, me era diretamente solicitado que eu parasse de escrever.

A negociação da troca com o Galpão foi a que assumiu tons mais formais. Em uma reunião com os coordenadores, estes afirmaram que evidentemente sem troca não haveria pesquisa, já que pesquisadores que anteriormente lá tinham ido nem sequer lhes enviaram o produto final de seus trabalhos. Foi então solicitado que eu assinasse um contrato como voluntária, pedido que eu ouviria novamente apenas na CAFOD. Isto evidentemente apontava para um grau maior de organização e burocratização do grupo, bem diferente dos outros dois. Como para o Galpão a captação de recursos vinha adquirindo uma certa importância, foi solicitado que eu auxiliasse a coordenação na eventual elaboração de projetos e, posteriormente, que eu desse aulas de inglês para adolescentes na oficina de comunicação, responsável pela produção do boletim informativo do Galpão.

No Galpão era onde mais se via a presença de estrangeiros: em 2006, havia uma voluntária alemã, além de visitas periódicas de potenciais doadores estrangeiros. Era também do Galpão a melhor infra-estrutura física. Além da sede original, também desenvolviam atividades num prédio anexo, que alojava uma sala contendo uma dúzia de computadores utilizados em oficinas de informática com adolescentes. Após o término do período em que estive em campo, foram realizadas ainda mais melhorias na infra-estrutura, como a instalação de um painel solar para captação de energia e uma grande reforma que aumentou sua capacidade de oferecer oficinas variadas. Ficava patente que a relação do Galpão com doadores lhe rendia mais frutos do que os outros dois grupos, resultado da priorização da captação de recursos pelos coordenadores.

No Galpão, ao contrário do que ocorreu nos outros dois grupos, eu não tive permissão de acesso às reuniões semanais realizadas com os educadores. Apesar do contato com as atividades dos educadores ser menor, eu circulava livremente e eles estavam sempre dispostos a saciar minha constante curiosidade, responder perguntas e conceder entrevistas gravadas. A exceção foi com a educadora responsável pela oficina de comunicação, da qual participei dando aulas de inglês, com quem estabeleci um vínculo para fora do grupo, e que se tornou, junto com os jovens que lá participavam, importantes interlocutores na pesquisa. Por conseguinte, minha presença no Galpão tornava-se mais próxima do trabalho dos coordenadores, o que era bastante significativo do forte papel que estes desempenhavam na organização. O lugar em que eles me posicionaram concedia-me um campo de visão da “cara oficial” da organização, ou seja, menos a política institucional interna, e mais a sua presença em eventos através do seu grupo de cultura e o estabelecimento da relação com doadores.

No Grupo Comunidade, a negociação foi menos formal, mas ainda assim realizada em reunião, coletivamente, com todos os educadores e coordenadores. Para a proposta da troca, a resposta foi: *pra gente é importante que você esteja aqui*. Perante a minha insistência, justificada pela discussão acima mencionada em relação à ética de pesquisa, decidiram que eu poderia ajudá-los a elaborar um projeto, em discussões coletivas com a equipe. Tais sessões eram uma oportunidade de ouvi-los falar sobre o bairro, sobre seu trabalho, sobre as crianças, sua relação com a Prefeitura e com outras organizações do bairro, e de participar do processo de formulação e desenho de um documento – instrumento central na relação com agências internacionais – que era meu interesse de pesquisa. A forma coletiva de tomada de decisão nas reuniões semanais, as quais tive a permissão para freqüentar, tornava patente a relação pouco vertical da coordenação em relação ao resto da equipe.

O Grupo Comunidade desenvolvia as atividades em sua sede, uma casa de dois andares numa rua paralela à principal avenida do bairro que, à época do trabalho de campo, ainda não contava com laboratório de informática, instalado um ano depois. Também eram feitas atividades no campo de futebol do bairro ou na praça ao lado. Apesar do acesso livre que me foi conferido às oficinas, eu não realizava atividades diretamente com as crianças, como ocorreu nos outros dois grupos. Mais próximo era o contato com toda a equipe em seu trabalho com as crianças e dentro do bairro em si, onde estão profundamente enraizados, e em cuja luta política participam junto aos muitos outros grupos lá existentes. Com muito orgulho realizavam apresentações com

seu grupo de maracatu em lugares como o Centro Desportivo-cultural Nascledouro em Peixinhos. O Grupo Comunidade marcava presença no Conselho Gestor do Nascledouro, bem como no COMDACO, apesar de mais envolvidos com o primeiro.

Em função das estruturas menos verticalizadas no Grupo Comunidade em relação aos outros dois grupos, acabei por ser posicionada junto à equipe como um todo, o que me oferecia um campo de visão tanto da sua estrutura interna quanto da sua relação com atores externos. Internamente tive acesso ao processo de tomada de decisão, que era também o local do conflito, onde os problemas eram colocados e decididos coletivamente. Externamente, pude perceber claramente a atuação do grupo dentro do bairro e a importância de seu grupo de cultura para a relação com outros atores da vizinhança. A expressão máxima deste esforço era o Acorda Povo, procissão de louvor a São João, que o Grupo Comunidade promovia no bairro há mais de 20 anos.

Por fim, no Sobe e Desce, a negociação da troca foi feita informalmente com as duas coordenadoras, enquanto conversávamos sentadas na escada que dava para o andar de cima da sua sede, o que denotava uma menor estruturação institucional comparativamente aos outros dois grupos. Era um momento de lamento para a organização, que teve de se estabelecer numa casa de dois andares em meio a um beco no Guadalupe porque sua antiga sede havia sido interditada pela Prefeitura. A mudança da localização da sede do Sobe e Desce era significativo da própria mudança pela qual a organização havia passado. A antiga sede do Sobe e Desce, situada na Avenida Joaquim Nabuco, no Varadouro, lugar de bastante movimento graças às linhas de ônibus que lá passavam e aos mercados que abastecem os bairros nos arredores do sítio histórico, era melhor localizada para a atividade que desenvolvia com os meninos em situação de rua que circulavam pelo sítio histórico e entorno, e com os meninos de um dos lugares mais empobrecidos da região, os vizinhos V8, V9 e V10, onde até o presidente Lula visitara em começo de campanha, em julho de 2006. *Viramos uma creche*, reclamava uma das coordenadoras, referindo-se à situação do Sobe e Desce à época de meu trabalho de campo, que havia interrompido a abordagem de rua que marcava o seu histórico como grupo, para se dedicar a atividades com um número reduzido de crianças menores moradoras do Guadalupe, ao redor da nova sede.

Apesar das dificuldades, o Sobe e Desce continuava ativo no COMDACO. Esta era a principal atividade do grupo que eu acompanhava junto com uma das coordenadoras, que

freqüentava assiduamente as reuniões. Lá tinha a oportunidade de conversar com representantes das principais entidades de atendimento às crianças e adolescentes em Olinda, e de perceber a interação das organizações entre si e com secretarias da Prefeitura. A partir desses contatos, visitava algumas dessas organizações para conversar sobre financiamentos internacionais e sobre sua relação com outras organizações não-governamentais e órgãos governamentais. Além do trabalho da coordenação no COMDACO, pude aproximar-me bastante do trabalho dos educadores com as crianças. Durante a negociação, havíamos combinado que eu daria aulas de inglês para um número reduzido de pré-adolescentes e adolescentes, e como nos dias em que isto acontecia as coordenadoras estavam ausentes, tive livre acesso à perspectiva dos educadores, cuja relação com as coordenadoras se assemelhava a uma relação patrão-empregado, evidenciando a distância entre coordenação e educadores. Após certo tempo, passei a ser convidada à casa dos educadores, o que era bastante importante no sentido de ter acesso a informações privilegiadas acerca do seu ponto de vista.

Já após o período de campo, em janeiro 2007, foi comunicado ao Sobe e Desce que seria retirado do Projeto Tarrafa e não receberia mais o financiamento para o ano de 2008, em circunstâncias que iluminavam o mecanismo de funcionamento de parcerias internacionais. Além disso, minha posição no Sobe e Desce conferia-me um campo de visão em que eu via, simultaneamente, o esforço da coordenação em participar do Conselho de Direitos e de se afirmar como uma instituição respeitada, e as dificuldades que a relação verticalizada com os educadores criava.

Assim, a perspectiva situada que me era conferida através do vínculo estabelecido com cada um dos grupos era reveladora das diferenças relativas a suas estruturas institucionais, preferência a certos tipos de relação, mobilização de certos saberes e preterição de outros e, conseqüentemente, aos rumos que cada um tomava. No Galpão, a estrutura organizacional era verticalizada, com um forte papel dos coordenadores na tomada de decisões, que no entanto eram compartilhadas, discutidas e acordadas em instâncias coletivas junto aos educadores. Fui posicionada entre a coordenação e os atores externos, a partir de onde ficou evidente o esforço no estabelecimento da relação com possíveis doadores e, portanto, a importância conferida à mobilização de um saber profissional e técnico. No Grupo Comunidade, com estruturas mais horizontalizadas, fiquei posicionada no único ponto possível, junto ao coletivo. Como este era extremamente enraizado no bairro, tendia a priorizar relações com organizações do entorno e a

mobilizar preferencialmente saberes ligados ao que denominavam *cultura popular*. No Sobe e Desce, a estrutura organizacional também era verticalizada, e as instâncias coletivas visavam sobretudo a comunicação aos educadores das decisões da coordenação. Foi-me permitido o posicionamento nos dois lados da estrutura (coordenadores e educadores) o que facilitava a percepção da distância entre as duas partes e a crise do grupo como um coletivo. As relações priorizadas institucionalmente eram com outras organizações do município através do Conselho de Direitos, e por isso a linguagem mobilizada que mais ficou realçada foi a dos direitos e cidadania.

Cumpra mais uma vez lembrar que o foco da pesquisa era investigar como a relação de parceria entre uma organização doadora internacional e os três grupos afetava as relações destes com atores mais próximos, nos bairros e municípios em que cada um se localizava, ampliando assim o escopo das relações consideradas como parte da rede de atendimento à criança e adolescente em Recife e Olinda. Assim, em meio ao reconhecimento da singularidade que marcava cada grupo, ligada às muitas relações que estabeleciam, fiquei especialmente atenta às instâncias em que estes se relacionavam com CAFOD, e quais saberes eram então mobilizados. Isto geralmente acontecia quando havia contato direto entre as duas partes durante as visitas de monitoramento da equipe da CAFOD, uma das quais acompanhei em junho de 2007, mas também em momentos em que esta não estava de corpo presente. De fato, como a organização anglo-galesa era um ponto em comum entre os grupos, CAFOD tornava-se também visível quando os três grupos se encontravam, geralmente nas reuniões conjuntas entre os coordenadores dos três grupos e o assessor da Tarrafa (às quais não tive acesso), e nos encontros de capacitação dos educadores (alguns dos quais tive a oportunidade de acompanhar).¹⁶

Nas reuniões entre os coordenadores, realizava-se a gestão conjunta do projeto Tarrafa, o que envolvia procedimentos que garantiam a manutenção da parceria, como decisões em torno do planejamento, critérios para avaliação, elaboração de relatórios, e prazos envolvidos na produção de documentos. Nos *encontros dos grupos da CAFOD*, como já descrito, fazia-se a *capacitação* dos coordenadores e educadores envolvidos nos trabalhos. Nestes momentos, em que se acionava saberes técnico-burocráticos, o canal institucional entre os grupos e CAFOD era reiterado e polido, tornando momentaneamente evidente o fato dos grupos fazerem parte de um emaranhado

¹⁶ Um exemplo de situação em que os grupos se encontravam e CAFOD não se tornava visível era nas reuniões do COMDACO, nas quais Sobe e Desce e Grupo Comunidade participavam.

institucional de longo alcance. O processo de profissionalização pela qual vinham passando desde 2004 era reflexo direto do fortalecimento da sua conexão com CAFOD e, conseqüentemente, com outras organizações governamentais e não-governamentais doadoras, nacionais e internacionais.

Em retrospecto, é possível dizer que a mudança pelo primeiro campo em Recife e Olinda foi o afastamento de uma análise que tenderia a reificar os grupos locais (sempre alvo de etnografias) e o sistema global (sempre pressuposto), os saberes que lhes acompanham e as hierarquias que esta divisão implica, e a opção pela descrição dos processos e mecanismos envolvidos na formação de emaranhados institucionais de longo alcance, e portanto, de estabilização da técnica burocrática.

Não era mais suficiente realizar trabalho de campo apenas em Recife e Olinda. Tornava-se imperativo fazê-lo ao longo da chamada cadeia de desenvolvimento da Tarrafa, que incluía, além dos três grupos em Recife e Olinda que trabalham com os beneficiários finais do projeto, também a equipe na CAFOD que gerencia projetos no Brasil, na sede da organização em Londres e, por fim, um de seus escritórios diocesanos, que lida diretamente com os doadores nas paróquias, escolas e retiros católicos na Diocese de Westminster, na região norte de Londres. Foi assim que o trabalho de campo do qual esta pesquisa se vale se estendeu das vinte e duas semanas em Recife e Olinda para mais cinquenta e três semanas em Londres.¹⁷

1.3. O deslocamento por canais institucionais

1.3.1. Conexões multilocais

De um olhar que tinha o sistema mundial como pressuposto e que tomava como objeto de pesquisa a relação entre atores que estariam em posições desiguais dentro de um sistema mundial, optou-se por outro que priorizava a compreensão dos emaranhados institucionais de longo

¹⁷ Nesta altura, o projeto inicial de mestrado transformou-se num doutorado direto. De agosto de 2007 a agosto de 2008 realizei trabalho de campo em Londres. Comuto aqui tanto a pesquisa propriamente dita na CAFOD quanto as atividades acadêmicas, já que como será explorado adiante, estas também passaram a fazer parte do meu campo. O foco nas atividades na universidade ou na CAFOD variavam de acordo com as oportunidades que surgiam, mas em geral pode-se dizer que no primeiro quadrimestre mais tempo foi dedicado à pesquisa na CAFOD; no segundo quadrimestre houve um equilíbrio das atividades; e da semana 41 em diante as atividades foram predominantemente acadêmicas. O contato com a CAFOD, porém, foi sempre contínuo, nunca cessado ao longo das 53 semanas.

alcance a partir de dentro de organizações conectadas entre si. Para tanto, era preciso reelaborar a unidade de análise mesma, já que aquelas das quais se partia – agências financiadoras e grupos populares – carregavam uma assimetria fundamental, que ajudava a compreender o estabelecimento da relação de parceria, mas não como esta se mantinha. A diferença doador/receptor de fato tornava a conexão entre as organizações possível. Cumpre entretanto notar que apenas quando ambas as partes mobilizavam o mesmo tipo de saber (envio de projeto, plano de trabalho, orçamento, assinatura de convênio de financiamento, etc.) – quando se tornavam de alguma forma equivalentes, espécies de entes técnico-burocráticos –, a relação de parceria se materializava. Não é demais reiterar o que aqui é de fundamental importância: para que relações de parceria sejam estabelecidas, canais institucionais criados, emaranhados concretizados, é preciso que se acionem saberes técnico-burocráticos. Caso contrário, os atores podem até estabelecer relações entre si, não enquanto *parceiros*, mas sim como *doador* e *beneficiário*. Esta era exatamente a situação que se encontrava no início da relação entre CAFOD e os grupos, no fim da década de 1980, em que estes eram beneficiários, e o padre que intermediava a relação era considerado oficialmente como sendo o parceiro. Apenas após um longo processo de estruturação institucional é que os grupos se tornam os parceiros.

Designar tanto agências internacionais como grupos comunitários de entes técnico-burocráticos não pretende desconsiderar as suas diferenças, tampouco a miríade de saberes presentes nestas instituições, supondo-as como puramente burocráticas. Talvez melhor do que a impressão estática a que a definição de entes técnico-burocráticos remete seria a de uma imagem em movimento: as organizações se entificam como tais para estabelecerem relações de parceria. De todo modo, o que se pretende com esta designação de entes técnico-burocráticos é sublinhar o fato de que é com este saber que os canais institucionais são criados. É importante ressaltar que os atores que fazem parte das organizações estudadas não se vêem como tecnocratas, mas ativistas e educadores. A idéia de ente técnico-burocrático não é tomada de alguma categoria êmica, mas mostra-se útil como unidade de análise na medida em que revela conexões concretas existentes, canais institucionais, pelos quais é possível se mover e investigar etnograficamente.

A guinada na pesquisa se deu justamente aqui: do estudo de uma relação de parceria entre grupos populares e uma agência internacional, larguei a bagagem que carregava e tomei uma trilha em que o que perseguia eram entes técnico-burocráticos conectados entre si que formavam emaranhados transnacionais, canais institucionais de grande extensão. A mudança da unidade de

análise revelava um campo fértil para a investigação antropológica, abrindo a possibilidade de etnograficamente seguir canais institucionais. Ao invés do esforço ser o de ampliar o campo das organizações de combate à pobreza para um nível mundial de maneira a que todos os atores aí envolvidos – agências multilaterais, bilaterais, não-governamentais, grupos populares – coubessem dentro de um mesmo esquema em que cada um se situa em posições de poder determinadas (RIBEIRO, 2008), a modificação da unidade de análise fornecia um lócus de pesquisa para a investigação de como o saber técnico-burocrático é estabilizado em organizações não governamentais nacionais e internacionais; como este saber convive com outros; em que instâncias ele é exigido ou preterido; e como emaranhados institucionais de longo alcance são constituídos.

Restava assim colocar a seguinte questão: quais ferramentas a antropologia oferecia para se seguir canais institucionais que formam emaranhados transnacionais de combate à pobreza? O antropólogo George Marcus, num célebre artigo datado de 1995, esboça a idéia de etnografia multilocal na tentativa de delimitar um tipo de prática etnográfica emergente que tomava como preocupação conexões cada vez mais evidentes dentro daquilo que é concebido como o “sistema mundial”. Creio que a força de seu argumento se encontra menos nas sugestões metodológicas que apresenta do que em dois aspectos aos quais a sua discussão joga luz. O primeiro é a necessidade de se construir quadros espaciais configurados diferentemente para compreender certos objetos de estudo, e fazê-lo através de experiência etnográfica de primeira mão. O segundo é a importância de se evitar o uso do sistema mundial apenas como um enquadramento teórico holístico, um mero contexto ao estudo de localidades, bem como evitar o emprego seja de sistemas locais, seja do sistema mundial, como totalidades. Segundo o autor, este procedimento é comum nas etnografias do tipo *single-sited* [uni-local], os quais preservam o foco numa única localidade de observação etnográfica e por outros meios incorporam na análise o sistema mundial como contexto.

Isto percebe-se em obras que exploram as possibilidades de se realizar uma “etnografia global”, como a de Michael Burawoy (2000). Burawoy defende a necessidade de se considerar determinações extra-locais nas configurações locais, e portanto pensa uma etnografia global em termos de conexões entre processos micro e forças macro. Micro e macro correspondem analiticamente à parte e todo: “a parte é moldada pela sua relação com o todo, o todo sendo representado por forças externas” (BURAWOY, 2000, p. 28). A dificuldade de seu esquema,

proposto como um manifesto por uma antropologia politizada, situa-se na concepção de forças globais como externas, constituídas à distância (2000, p. 29), em relação às quais a localidade poderia resistir, se adaptar ou ser destruída. Tal elaboração acaba por repor o problema de se pensar um global como sobredeterminante de um local sobredeterminado. O binarismo local/global continua a ser ponto de partida, e não problema a ser enfrentado. O olhar etnográfico, assim, é relegado sempre ao local, e o que é tido como global – as determinações extra-locais – é pressuposto.¹⁸

Exemplos de tal abordagem são vistos em alguns dos textos da sua coletânea, como o trabalho de Haney (2000), que etnografa a relação entre funcionários do sistema de serviço social na Hungria e seus clientes. Haney oferece ao leitor o contexto geral: o sistema de bem-estar social húngaro vinha sendo financiado desde a década de 1980 pelo Banco Mundial e FMI. A autora demonstra com seus dados etnográficos como a relação entre os funcionários da assistência social e seus clientes se deteriorou devido às mudanças nas condições de trabalho nesta nova “era Banco Mundial”. Não há dúvidas de que existem conexões entre o sistema de bem-estar social e o Banco Mundial. Contudo, tais conexões não são explicitadas etnograficamente (nem através de dados etnográficos sobre o Banco Mundial, tampouco através de documentos que firmam o convênio entre este e órgãos do governo húngaro, por exemplo), mas são supostamente comprovadas por meio da apresentação de dados etnográficos (que revelariam os processos micro) ante o pano de fundo dos pressupostos analíticos acerca do Banco Mundial, isto é, a força externa global ou a determinação extra-local, que já se conhece.

Compare-se este texto com outros dois da mesma coletânea, justamente os agrupados na seção *global connections* [conexões globais]. O primeiro é uma investigação que explora as mudanças nas relações domésticas de enfermeiras imigrantes nos Estados Unidos provenientes da região de Kerala, na Índia. Os maridos que as acompanham tornam-se financeiramente dependentes delas, situação que reverbera nas suas comunidades de origem (GEORGE, 2000). Não há em sua descrição forças externas pressupostas, mas a demonstração etnográfica de como reconfigurações no local de origem e no local de destino migratório ocorrem de forma

¹⁸ Knutsson ([1996] 2001) argumenta que estudos de globalização dentro da antropologia devem ir além das propostas (não tão recentes) de interação macro/micro, que geralmente têm o macro como uma caixa-preta. Para o autor, são necessárias novas metáforas analíticas para se pensar a globalização, porém as que propõem - campos gravitacionais e constelações culturais – não ajudam muito na superação do desafio, o que fica visível pelo seu uso de *local* e *global* como adjetivos auto-evidentes.

interdependente. As forças “externas” tornam-se, portanto, internas à descrição etnográfica de conexões multilocais.

O segundo texto trata de uma pesquisa realizada num escritório de desenvolvimento de *softwares* em Dublin, na Irlanda, prestadora de serviços a uma grande empresa de informática do Vale do Silicóne, na Califórnia (Ó’RIAIN, 2000). O autor descreve por meio de exemplos etnográficos como o ambiente de trabalho neste tipo de indústria, chamado *global workplace* [local de trabalho global], tem como característica o fato da configuração local em cada escritório ser dada pela sua ligação com escritórios em outros locais. Novamente, as forças “externas” são internas à descrição etnográfica de conexões multilocais.

Apesar de temas tão diferentes, as pesquisas de George e Ó’Riain têm em comum o fato de que o apontado por Burawoy como “forças externas globais” são em suas descrições conectadas etnograficamente e não pressupostas. Em outras palavras, e voltando aos aspectos relevantes que Marcus (1995) levanta, os três pesquisadores: evitam o uso do sistema mundial como mero contexto aos seus objetos de estudo; descrevem quadros espaciais configurados diferentemente de forma a oferecer uma compreensão dos fenômenos sobre os quais se debruçam; e fazem-no a partir de experiência etnográfica de primeira mão.

Cabe deixar claro que a referência aqui feita à chamada etnografia multilocal não tem a intenção de engrossar as fileiras de seus adeptos. Os autores de uma recente coletânea (FALZON, 2009), que tentam defini-la (e defendê-la) como método, têm como principal mérito demonstrar que a cada vez que tal noção é acionada, ela se torna algo novo, adaptada a campos de pesquisa específicos. A definição da etnografia como sendo do tipo A, B ou C parece mostrar-se estéril tendo em vista a proliferação de nomenclaturas que brotam a partir de cada caso etnográfico.¹⁹ Mais importante é o reconhecimento de que a relação entre micro e macro é de pouca ajuda naquelas pesquisas cujos próprios campos levam o pesquisador a interconexões multilocais. Como afirma Bruno Latour (2005, p. 178-179), é preciso seguir os próprios atores, não importando aonde isto leve o pesquisador, e apontar conexões entre locais ao invés de classificá-los como micro ou macro.

¹⁹ Nesta coletânea, por exemplo, Gatt (2009) empreende uma etnografia na organização ambientalista *Friends of the Earth International* em três de seus escritórios: no Brasil, em Malta e na Holanda. O deslocamento que seu campo a incita realizar é revelador da construção pelos atores de espacialidades contraditórias entre si: a militância dos ativistas é baseada na idéia de que a terra é contínua; porém sua atuação política é operada sempre a partir da clivagem do Estado-nação. Tal intelecção leva a autora a afirmar que, a partir da primeira noção espacial, sua etnografia poderia ser considerada unilocal, mas a partir da segunda, multilocal, raciocínio a partir do qual subtrai a conclusão de que sua etnografia não é nem uni, nem multilocal, mas uma “multiplicidade topológica”.

O tratado metodológico de Latour nos importa pelo lembrete e recomendação de como efetuar a pesquisa: seguir atores e explicitar conexões multilocais impede que o macro se torne um atalho explicativo.²⁰ Isto não significa abandonar a ambição de se apresentar um quadro maior, mas repensar o que etnograficamente pode ser definido como tal. Exatamente como descreve Latour (2005, p. 176):

Macro não mais descreve um local mais amplo ou maior no qual o micro estaria encaixado tal qual uma boneca russa, mas outro lugar igualmente local, igualmente micro, conectado a muitos outros através de algum meio que transporta tipos específicos de traços. Nenhum lugar pode ser considerado maior do que qualquer outro lugar, mas pode considerar-se que alguns beneficiam de conexões bem mais seguras com muito mais lugares do que outros.

Tal descrição pode aplicar-se aos emaranhados transnacionais de combate à pobreza: nenhum lugar é maior que outro, mas alguns podem beneficiar mais seguramente de conexões com muito mais lugares. A idéia de que organizações originadas em países e contextos específicos – advindas de igrejas na Inglaterra ou na Alemanha, por exemplo – são internacionais, enquanto que organizações em Kerala ou Pernambuco são locais, funciona exatamente como uma boneca russa. As primeiras situam-se em uma dimensão que engloba as segundas, ainda que umas e outras sejam criadas em instâncias igualmente locais. Aquelas, contudo, conseguem estender seus tentáculos mais longe e mais prolificamente do que estas. Uma etnografia que cuida de descrever emaranhados de longo alcance revela não apenas os tentáculos mais longos e numerosos de alguns como também como tal boneca russa é produzida pelos atores ao longo desses emaranhados.

Esta foi justamente a percepção proporcionada pelo deslocamento operado nesta pesquisa. No primeiro campo em Recife e Olinda, a permanência levava à investigação do Sobe e Desce, Galpão e Grupo Comunidade enquanto grupos locais versus agência internacional, o que exigia uma abordagem que se aproximava da conexão micro-macro mencionada. Foi preciso o deslocamento para que as reflexões aqui expostas se tornassem claras – que a escolha por realizar

²⁰ O tratado metodológico de Latour (2005) é importante referência para este trabalho, embora se tenha optado por não incorporar o que o autor defende ser a sua infra-linguagem (“actante”, “articulador”, “mediador”, “rede”, etc.) por oposição à meta-linguagem da sociologia do social, a quem se contrapõe, que toma por suposto conceitos correntes na sociologia como “sistema”, “sociedade”, “império”, “economia global”, “organização”. Isto porque, em primeiro lugar, levar a sério as recomendações metodológicas do autor implicava evitar o uso indiscriminado da sua “infra-linguagem”, sob o risco de transformá-la também numa “meta-linguagem”. Em segundo lugar, porque tanto “rede” quanto “organização”, “sistema”, “sociedade”, “império”, “economia global” são categorias êmicas centrais ao próprio objeto desta pesquisa, e o cuidado em compreendê-las através da técnica de “seguir os atores” tornava indispensável fazer o possível para não sobrepor categorias nativas e analítico-descritivas (seja da sociologia do social, seja da teoria do ator-rede).

conexões multilocais no nível etnográfico implicava perseverar numa escala maior, nas conexões micro-micro; que era preciso realizar o deslocamento através de algo concreto, conexões existentes – neste caso, os canais institucionais criados por meio de saberes técnico-burocráticos, e que apenas então a boneca russa se fazia ver, o macro e o micro em si criados nos diferentes pontos etnografados.

O que revelava então este deslocamento específico que seguia os canais institucionais criados na relação de parceria entre CAFOD e os grupos em Recife e Olinda? A resposta consiste em duas conclusões importantes e demanda uma breve descrição da experiência de campo em Londres, com ênfase similar àquela dada para o campo em Recife e Olinda, ou seja, à posição que me foi conferida nas estruturas organizacionais, as relações priorizadas institucionalmente em cada ponto etnografado – a equipe do Brasil na sede da CAFOD e o escritório diocesano da CAFOD Westminster –, e os saberes lá mobilizados.

1.3.2. O campo em Londres

Na tentativa de simetrizar não apenas a unidade de análise como também a experiência de campo, procurei efetuar os mesmos passos que havia dado em Recife e Olinda. Instalei-me em Clapham, num bairro próximo da sede da CAFOD, em Brixton, para onde me deslocava de bicicleta. Aqui a escolha da bicicleta adquiria um significado bem distinto do que em Recife e Olinda, já que era prática comum como meio de transporte alternativo, estimulado inclusive pelo órgão responsável pelo sistema de transporte. Brixton, bairro onde a sede da CAFOD estava localizada, era conhecido pela sua diversidade cultural, pela presença significativa de imigrantes caribenhos, por seu intenso comércio de produtos importados voltados às comunidades de imigrantes, e pelo fácil acesso a drogas ilegais, principalmente *skunk* [maconha produzida em laboratório], que já à saída do metrô era oferecida sem muita discriminação. Ao redor da CAFOD havia vários pequenos restaurantes portugueses, que proporcionavam aos funcionários da organização opções de almoço, ambientes para realizarem reuniões informais, e principalmente, para benefício desta pesquisa, acesso ao que parecia ser um dos poucos lugares com bom café na cidade.

A fachada da organização era formada de vitrines espelhadas, através das quais se via, nos dias mais claros, pôsteres publicizando o trabalho da CAFOD. O prédio tinha quatro andares

(incluindo o porão), e era dividido em duas partes. A parte mais antiga, com a fachada voltada para a rua, denominava-se *Worlock Building* em homenagem ao finado Arcebispo de Liverpool Derek Worlock.²¹ Era lá que se acomodava a Divisão Internacional (excetuando-se a Seção da África, quase toda em escritórios descentralizados naquele continente), e a maior parte da Divisão de Comunicação e de Marketing. No porão localizava-se uma sala de recursos (publicações, materiais utilizados na divulgação do trabalho da CAFOD, etc.), que com o enorme crescimento da organização passou a terceirizar parte do serviço com uma empresa privada devido à limitada capacidade de armazenamento dos crescentes recursos produzidos para apoiadores.

Apesar do *Worlock Building* estar virado para a avenida principal, situava-se na realidade na parte de trás da organização, cuja entrada ficava numa pequena rua transversal chamada Romero Close – assim nomeada a pedido da própria organização, em homenagem ao arcebispo Oscar Romero assassinado em 1980, em El Salvador, enquanto celebrava missa.²² Nesta parte do prédio funcionavam a recepção, a diretoria, seções que poderiam ser descritas como formada por profissionais especializados em áreas determinadas (na área financeira, em análises de políticas públicas nacionais e internacionais, em sistemas de informação e de organização de dados, em informática), além das únicas seções que trabalhavam num andar com escritório aberto – o Departamento de Apoio Humanitário e a Seção de Apoio a Parceiros e Programas (com importante papel de arrecadar recursos junto a órgãos governamentais e organismos multilaterais) –, ambos considerados bastante técnicos. Era também nesta parte do prédio que se localizava a maior sala de reuniões, utilizada para treinamentos, encontros e o *staff briefing* [reunião de funcionários] mensal, cuja finalidade era informar todos sobre as atividades das diferentes partes da CAFOD. A sala chamava-se *Hitchen Room*, em homenagem ao Bispo Auxiliar de Liverpool, Anthony Hitchen, antigo *Chairman* [Presidente] da CAFOD, falecido em 1988.

²¹ Seu obituário no jornal *The Independent*, datado de 9 de fevereiro de 1996, é bastante esclarecedor da sua importância para o ecumenismo na Inglaterra e País de Gales, relevante tendo em vista a histórica tensão entre anglicanos e católicos. Além disso, Worlock também era apreciado pelo trabalho pastoral naquela que era a diocese com maior número de católicos, influenciado pela doutrina social católica, que também era central para CAFOD, e portanto sempre ressaltada pela organização. Fonte: <http://www.independent.co.uk/news/people/obituary-the-most-rev-derek-worlock-1318052.html>.

²² Aquele era já o terceiro escritório da CAFOD. O primeiro havia sido uma casa em Kinnerton Street, perto do Palácio de Buckingham, ao norte do Rio Tamisa, não muito longe da Catedral da Diocese de Westminster. Em 1974, mudou-se para a cripta da St. Patrick's Church, no Soho Square, também na parte central da cidade. Em 1982 deu-se a mudança para Brixton, numa rua chamada Garden Close, que teve seu nome mudado em 1988 para Romero Close, a pedido da própria organização. Romero passou a ser símbolo do trabalho da CAFOD ao longo dos anos 1980 e 1990. Fonte: <http://www.cafod.org.uk/about-us/history/1980s> , <http://www.cafod.org.uk/about-us/history/1960s> (em abril de 2008).

Além deste prédio, a sede também compreendia uma terceira parte menor, térrea, a algumas quadras de distância, que acolhia as equipes que trabalhavam com produção de material para o público católico no país e arrecadação de recursos junto aos canais católicos, incluindo seções como Espiritualidade, Escolas, e Jovens. Em 2008, foi iniciada a construção de um novo prédio num terreno não muito longe, atrás da catedral de Southwark. O projeto previa a construção de um prédio totalmente sustentável, com *open plan offices* [escritórios abertos], bastante comum em empresas, desenvolvidos com o fim de integrar mais eficazmente as equipes de trabalho. Antes dos trabalhos começarem, foi realizada uma rápida cerimônia na qual o terreno recebeu uma benção pelo bispo da diocese de Southwark.

Se a marca do catolicismo da organização se via nos nomes das salas, prédios, no trabalho de certas equipes e na identidade de alguns dos funcionários, isso se expressava ainda com mais força no escritório da CAFOD Westminster, em Cockfosters, no norte de Londres, localizado dentro do prédio de uma igreja, *Christ, the King* [Cristo Rei], acoplado a um mosteiro beneditino. O escritório compreendia duas salas – o escritório em si e uma sala para armazenamento de materiais que os dois funcionários da CAFOD Westminster e sua equipe de voluntários usavam em suas visitas a paróquias e escolas. Cockfosters, vale mencionar, é uma área residencial bastante distinta de Brixton, visivelmente mais afluyente e com uma presença menor (ou menos visível) de imigrantes. Como CAFOD Westminster era mais distante, e a pesquisa exigia uma locomoção por paróquias da diocese que eu ocasionalmente visitava, acabava por usar o transporte público para me locomover, o que se revelava sempre uma excelente oportunidade para o contato com propagandas de outras *charities*, espalhadas pelos trens e ônibus. Um exemplo era a série *Be Humankind* da Oxfam, com dizeres como: *Everyone deserves life's little luxuries. You Know, food, water, that sort of thing*; ou *Get rich quick. Give*; ou mesmo *Malaria, dysentery, apathy. Three of the world's biggest killers*, entre outros.²³ As agências de desenvolvimento internacionais compõem um campo de atuação já conhecido pela população em geral no Reino Unido, que lhes chega por vias institucionais como igrejas e escolas e em grande medida pela mídia.

²³ [Todos merecem os pequenos luxos da vida. Sabe, comida, água, esse tipo de coisa; ou Fique rico rápido. Doe.; ou Malária, desintéria, apatia. Três das maiores causas de morte no mundo.]

Figura 2 – *Greater London* e entorno. A sede da CAFOD fica ao sul do Rio Tamisa (indicação flecha vermelha B no mapa) e o escritório regional da CAFOD Westminster no norte da cidade (indicação flecha laranja A no mapa). A região assinalada no mapa com uma mancha corresponde aproximadamente à região da diocese de Westminster. Fonte: © All Technology Copyright Streetmap EU Ltd 2009.

Como referido, a negociação inicial em torno da troca na realização da pesquisa, para além de uma postura ética, é importante porque permite que o pesquisador seja posicionado pelos interlocutores em campo em um lugar determinado, a partir do qual pode adquirir uma visão acurada (de uma perspectiva situada). Não havia a pretensão de se realizar uma investigação sobre a organização como um todo de modo a compor uma visão geral da organização, tal como Hopgood (2006) fez para a Anistia Internacional. Ao contrário, a idéia era assumir uma posição situada e parcial a partir de dois pontos: a equipe do Brasil e o escritório diocesano da CAFOD Westminster. Em ambos os casos, a entrada na organização dava-se através de uma figura já amplamente institucionalizada, e a respeito da qual havia políticas estabelecidas: voluntária. Como acontece em grandes estruturas organizacionais, este vínculo não vinha sem certo grau de formalidade, o chamado *paperwork* [burocracia] e implicava a verificação da ficha de polícia

(como parte da política de proteção à criança, já que o voluntariado envolveria a visita a grupos de jovens na diocese), a confirmação de terceiros acerca da minha idoneidade, e a assinatura de contrato de voluntariado.

Na equipe do Brasil, a presença de um voluntário era bem vinda para os seus sempre sobrecarregados funcionários. De duas a três vezes por semana, posicionava-me num lugar preciso: no prédio *Worlock*, sentada em frente a um computador junto à equipe da América Latina (e por algum tempo, no mesmo andar, junto à equipe da Europa do Leste que estava sendo desativada pela organização). A partir de lá, circulava o quanto podia, mas o foco era imergir na equipe do Brasil na CAFOD, ajudando em algumas de suas muitas tarefas e com isso aprendendo como se dava a sua relação com: os parceiros no Brasil (via e-mail e aquando de suas visitas a Londres);²⁴ outras equipes da seção da América Latina; outras partes da organização (como nos treinamentos, reuniões de funcionários, saídas para o *pub* [bar] e jogos de futebol com o time de funcionárias da CAFOD); outras organizações (como *Amnesty International* e *Cultural Survival*); e até em situações como eventos da embaixada brasileira ou mesmo o Parlamento britânico, nas quais a equipe me incluía.

No escritório da CAFOD Westminster, o foco da pesquisa não foi seu *office work* [trabalho de escritório], que envolvia a sua interação com as seções responsáveis por processar cheques e doações, com as seções com quem deviam interagir no trabalho nas igrejas, como as de *campaigns* [campanha] e *community fundraising* [arrecadação de fundos comunitários], com seus colegas de outros escritórios diocesanos e com sua gerência. Foi acordado que minha contribuição seria como *youth volunteer* [voluntária de jovens], o que basicamente envolvia visitas a grupos de crisma nas paróquias com vistas a realizar oficinas sobre o trabalho da CAFOD. Nesta posição, via com clareza a relação da CAFOD Westminster com os voluntários (nos treinamentos pelos quais estes passavam), com os doadores (em eventos de arrecadação de fundos, em oficinas sobre o trabalho da CAFOD, etc.), bem como com os clérigos nas paróquias.

Com este deslocamento nas duas posições, o que ficava evidente era, em primeiro lugar, que assim como nos grupos em Recife e Olinda, CAFOD também era marcada pela proliferação de saberes. Andar pelos corredores da organização significava deparar-me com diferenças, fruto da especialização do trabalho de cada seção: linguagem técnica pelas equipes que tentam

²⁴ Em novembro de 2006, também acompanhei a visita de funcionários da equipe do Brasil e de quatro escritórios diocesanos da CAFOD, entre eles o gerente da CAFOD Westminster, a parceiros em São Paulo.

implementar sistemas de informação dentro da organização; análises especializadas em relações internacionais pelos especialistas em políticas públicas; desenvolvimento de ferramentas de medição de impacto do trabalho, gerenciamento financeiro; posicionamentos politizados daqueles que lidam com parceiros; linguagem cristã por aqueles que trabalham diretamente com o público católico. Tal proliferação de linguagens, saberes, técnicas, não era apenas um reflexo da diversidade de seus cerca de quatrocentos funcionários, mas estava diretamente ligada às funções, prioridades e relações privilegiadas pelas diferentes seções, isto é, aqueles com quem cada parte da organização se relacionava dentro e fora dela.

Na CAFOD Westminster, por exemplo, dizia-se sobre os funcionários da sede da organização que lidavam com os parceiros: *they're the specialists in development* [eles são os especialistas em desenvolvimento]. Os funcionários dos escritórios diocesanos, em quase sua totalidade católicos, apesar de não se considerarem versados em desenvolvimento, eram certamente especialistas em comunicar *development* ao seu público, capazes de traduzir o trabalho dos parceiros (e conseguir doações) ao mobilizar saberes que ali, naquelas instâncias, adquiriam sentido. A mobilização de saberes cristãos, portanto, estava diretamente ligada à instituição com quem faziam a interface, a Igreja Católica. O mesmo acontecia com as seções que faziam interface com auditores ou fiscais, por exemplo, que tinham de mobilizar saberes contábeis, ou aqueles que faziam interface com doadores institucionais, que tinham de apresentar documentos específicos de comprovação de boa performance, com indicadores de impacto, avaliação geral, etc.

Em segundo lugar, percebia-se que apesar da alta gerência fazer um esforço para criar e estabilizar uma perspectiva oficial e unificada da CAFOD (o jornal interno chama-se *Cafod One* [Cafod Um]), havia evidentemente múltiplas perspectivas que variavam de acordo com a posição dentro da organização (se, por exemplo, no escritório em Maputo, nas equipes de *branding* [logomarca], *major donors* [grandes doadores], ou *spirituality* [espiritualidade]). Dentro da organização há uma intrincada teia de relações hierárquicas e pessoais que atravessam as seções e afetam a dinâmica entre estas. Da mesma forma, as relações privilegiadas com instituições fora da organização (paróquias na diocese; parceiros no Brasil; organizações indigenistas inglesas; União Européia; etc.), também afetam os saberes mobilizados em cada uma das equipes; suas estratégias de atuação; e a dinâmica interna da organização.

Aqui chegamos à primeira conclusão que emerge do deslocamento específico operado nesta pesquisa. O caráter singular que cada relação de parceria assume depende dos caminhos que os emaranhados tomam até lá. Isto se aplica à relação aqui objeto de estudo, entre CAFOD e os grupos em Recife e Olinda, e a quaisquer outras relações de cooperação internacional. Supondo que a parceria envolvendo o projeto Tarrafa fosse, por exemplo, co-financiada por algum organismo multilateral como a União Européia, e assim que os emaranhados aos quais os grupos estão acoplados fossem formados por atores diferentes do que na configuração atual, a relação se transformaria por completo. Não é, portanto, através do posicionamento dos atores no sistema mundial que se compreende a singularidade das relações de parceria. Para a compreensão da dinâmica das parcerias, é menos importante categorizar os atores como grupos populares ou agências internacionais do que perceber: a) quais caminhos aquele emaranhado envolvido na relação toma, isto é, quais atores (equipes específicas de organizações maiores) estão conectados através de relações encadeadas; e b) como um ponto distante opera efeitos, mesmo que involuntariamente, sobre outros pontos da mesma cadeia. Ao invés de generalizações sobre a cooperação internacional como um tipo de relação com características determinadas, cabe perguntar: esta parceria é concretizada por quais atores interconectados? Por quais equipes dentro de que organizações maiores? É constituída por um emaranhado institucional que assume qual formato? As parcerias são constituídas por contratos milionários entre agências bilaterais, envolvendo diversos órgãos governamentais e empresas prestadoras de serviço, ou são menores e apenas entre organizações não-governamentais?

Somente assim pode começar-se a vislumbrar algum tipo de compreensão acerca do fenômeno dos emaranhados institucionais de longo alcance, marcados sobretudo pela sua diversidade de formas e tipos. Se há algo que eles têm em comum é a maneira como se conectam, mobilizando certos saberes que provocam a proliferação de entes técnico-burocráticos, sempre agarrados uns aos outros. O combate à “pobreza mundial”, a luta por “um outro mundo possível”, pela “justiça global”, pela “democracia”, pela “diminuição da desigualdade”, pela “inclusão social” impulsionam a constituição de tais emaranhados de longo alcance, que podem assumir feições difíceis de prever. Em sua “etnografia de conexões globais”, Anna Tsing (2005, p.9) afirma que noções universais tais como estas formam pontes, estradas e canais de circulação: “O Universalismo está entrelaçado tanto a esquemas imperiais para controlar o mundo quanto a mobilizações libertárias por justiça e empoderamento. O Universalismo estimula a expansão

tanto dos poderosos quanto dos que não têm poder]. Nada garante o formato que os emaranhados tomam, os atores que agregam, ou o efeito que podem ter.

A segunda conclusão que emerge do deslocamento operado nesta pesquisa decorre de outra percepção: em cada ponto do deslocamento certos elementos, relações e categorias tornavam-se visíveis e outras ficavam eclipsadas. Por exemplo, as dicotomias local/global e norte/sul apareciam com clareza nos pontos etnografados em Londres, mas não em Recife e Olinda. Lá, outras dicotomias tendiam a aparecer mais, como ONGs/movimentos sociais; técnico/popular. O mesmo acontecia com certas acepções. Em Recife e Olinda, a palavra “desenvolvimento” foi só mencionada uma vez por um dos coordenadores do Galpão, e apenas depois de este ter lido o título da minha proposta de pesquisa que incluía tal palavra. Logo depois, voltou a desaparecer. Em Londres, a palavra *development* era imediatamente identificada com o campo de atuação das *charities* que atuam internacionalmente, e do mercado de trabalho dos *aid workers*. Por outro lado, a idéia de cidadania estava constantemente presente em Recife e Olinda, mas invisível a partir dos outros pontos etnografados em Londres. Como meus interlocutores diziam: *it doesn't ring a bell* [não soa familiar], não remetia a nada que lhes parecesse equivalente.

Este mesmo processo de eclipsamento e visibilização acontecia na própria literatura acadêmica sobre *development* (em antropologia, principalmente), que era toda estrangeira. A literatura brasileira que cuidava de estudar grupos como o Galpão, Sobe e Desce e Grupo Comunidade, geralmente o fazia enquanto estudos sobre movimentos sociais e/ou periferia.²⁵ Foi apenas quando estava em campo que me dei conta de que as diferenças de abordagem auxiliavam-me menos como explicações para meu objeto de estudo – combiná-las seria tarefa um tanto quanto esquizofrênica –, e mais como reveladoras da interpenetração da academia e dos campos de atuação (e mercado de trabalho) disponíveis tanto no meu contexto de origem quanto no contexto britânico. Neste sentido, o deslocamento que rendeu frutos para as reflexões nesta pesquisa não foi apenas aquele do campo propriamente dito, mas também entre a Universidade de São Paulo e a Universidade de Londres.

²⁵ Frúgoli Jr. (2005) oferece um panorama geral das principais discussões sobre o assunto, em especial em torno das dimensões de pobreza e segregação urbana. A literatura sobre movimentos sociais é muito ampla, e o cuidado analítico que um diálogo com ela mereceria está para além do escopo desta tese, já que se optou por priorizar o diálogo com a literatura que se debruça sobre cooperação internacional. Limito-me a citar alguns importantes trabalhos da década de 1980: Santos (1981), Cardoso [1983] 1984, Caldeira (1984), Durham ([1984] 2004; 1986), Sader (1988), Kowarick (1988).

Figura 3 – Trajeto realizado entre a sede da CAFOD, em Brixton (ponto B no mapa), à universidade, em Russell Square (ponto A no mapa), na parte central da cidade, durante o trabalho de campo em Londres. Estes tornaram-se importantes pontos de pesquisa para a compreensão de como emaranhados institucionais de combate à pobreza envolvem agências internacionais de desenvolvimento, órgãos governamentais, empresas, *think tanks* e universidades. Fonte: GoogleMaps.

Aqui cabem algumas observações sobre este deslocamento acadêmico. Era condição da ida ao campo pela agência de fomento brasileira que financiou a minha pesquisa em doutorado sanduíche que eu estivesse ligada a alguma universidade no Reino Unido. O período passado na biblioteca e nos seminários do curso de antropologia do desenvolvimento na *School of Oriental and African Studies* (SOAS) da Universidade de Londres não estavam inicialmente previstos como parte do campo. Foi entretanto bastante difícil desvencilhar as atividades na universidade daquelas que vivenciei no que era considerado campo no sentido mais estrito. Na universidade, os colegas da pós-graduação estavam sendo preparados para o mercado de trabalho do mundo do desenvolvimento, e como alguns me disseram, esperavam arranjar emprego na área.

Num encarte especial sobre *Charities* de um importante jornal britânico, *The Guardian* (datado de 26.01.2007), via-se, lado a lado, ofertas de empregos de grandes organizações como Oxfam e Merlin, e uma enorme quantidade de anúncios de cursos em universidades, em Birmingham, Kent, York, Hull, Londres, Belfast e até Melbourne. As listas dos cursos de pós-graduação destes centros acadêmicos são bastante significativas do próprio cenário encontrado dentro das agências de desenvolvimento. Chama a atenção a quantidade de vezes que a palavra *management* [gestão] aparece. Não é de se surpreender, quando se tem em vista que a familiaridade com técnicas de gestão e auditoria, que aqui vêm sendo chamados de saberes técnico-burocráticos, é essencial para o trabalho a que estas organizações se propõem: o combate à pobreza a longo prazo e a ajuda humanitária imediata através de parcerias que demandam planejamento, monitoramento e avaliação.

O fortalecimento das relações entre entes técnico-burocráticos voltados ao desenvolvimento e ajuda humanitária através do mundo, ou seja, a proliferação dos emaranhados transnacionais de combate à pobreza reflete-se na crescente importância que o *foreign aid* [cooperação internacional] tomou como política pública de muitos Estados, entre eles o Reino Unido. Os centros acadêmicos assumem um papel importante nesta dinâmica, pois abastecem as agências internacionais, os Estados e os órgãos multilaterais com profissionais especializados em desenvolvimento, onde passam por um treinamento técnico que os familiariza com o universo simbólico dessa área de atuação. Nas últimas décadas houve um grande aumento no número de cursos especializados e de verbas para pesquisa nessa área. Somente o UK Department for International Development (DFID) [Departamento para Desenvolvimento Internacional, Governo Britânico] dispensa anualmente centenas de milhões de libras para pesquisa, e em seu plano

estratégico de 2008-2013 comprometeu-se a alocar até £1 bilhão para este fim num período de 5 anos.²⁶ Além disso, muitos acadêmicos atuam ativamente como formadores de opinião junto às agências de desenvolvimento não governamentais e governamentais através de *think tanks*, como *Chatham House* e *Overseas Development Institute* (ODI).²⁷ O conhecimento acadêmico é parte integrante deste campo de atuação, estabilizando categorias que acabam por dar inteligibilidade às relações transnacionalizadas dentro de certos enquadramentos (sempre disputados). Não era à toa que isto ressoava no escritório da CAFOD. Deste modo, a academia, tal como empresas que prestam serviços a agências de desenvolvimento, também faz parte destes emaranhados.

Esta percepção não significava incluir a academia e empresas prestadoras de serviço como parte do objeto deste estudo, uma vez que a esta altura não era a visão geral de um certo campo social que eu buscava, mas sim o seguir conexões concretas envolvidas numa relação específica, e que não envolvia, ao menos diretamente, nem a academia, nem empresas. Entretanto, tal percepção tornava-me bastante sensível à densidade dos emaranhados em alguns lugares, em geral onde havia o uso de uma linguagem técnica em torno do desenvolvimento (e uma maior quantidade de *paperwork*), e ao fato da literatura em desenvolvimento ser a que mais se aproximava da forma como estas organizações internacionais compunham o mundo sobre o qual atuavam. Naquele ponto, onde o emaranhado adquiria densidade, havia uma semelhança na maneira pela qual se dava sentido ao problema da pobreza, desigualdade, exclusão: de forma técnica, quantificada, compartimentalizada em temas diferentes (HIV/AIDS, gênero, desenvolvimento rural, etc.) retratados geralmente em pequena escala (com pouco detalhamento e incluindo amplas áreas geográficas através de empreendimento comparativo de “estudos de caso”). Com o deslocamento, o enquadramento mais técnico eclipsava-se, revelando como em

²⁶ Cf. DFID Research Strategy 2008-2013, documento disponível online em: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/Research-Strategy-08.pdf>.

²⁷ Os dois foram classificados em fevereiro de 2009 pela Revista Foreign Policy como sendo, respectivamente, o primeiro e quarto mais importantes *think tanks* fora dos Estados Unidos. Fonte: http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=4598&page=2 (em 20 de janeiro 2010). Ambos localizam-se em Londres, e são aqui citados pois apareceram como conexões presentes no meu campo, entre os quais os seguintes dois eventos: *Social and Political Exclusion: the challenge of inequality in Latin America* [Exclusão política e social: o desafio da desigualdade na América Latina] (5 de novembro de 2007 no Chatham House), com a presença de professores de várias universidades européias, além de representantes do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, do Banco Interamericano de Desenvolvimento, do DFID (incluindo o Secretário para Desenvolvimento Internacional responsável pela América Latina), e César Gaviria, ex-presidente da Colômbia; e *Lessons from Latin America. Politics and Poverty: New Frontiers for Donor Agencies* [Lições da América Latina. Política e Pobreza: novas fronteiras para agências doadoras] (5 e 6 de junho de 2008, no ODI), organizado pelo DFID, *International Institute for Democracy and Electoral Assistance*, com o objetivo de discutir experiências dos doadores com programas de desenvolvimento voltados a reduzir a extrema pobreza (chamados *pro-poor development programmes*).

cada ponto dos emaranhados institucionais de combate à pobreza composições de mundo produzidas por atores conectados entre si adquiriam matizes (e escalas) distintas – a luta era contra o tráfico de drogas num bairro específico; a desigualdade de gênero na África subsaariana; a exclusão social no Brasil; a injustiça global. Composições de mundo podem ser definidas, para efeito deste argumento, como o que os atores vislumbram como o campo do possível, definido por elementos (pessoas, coisas, categorias, nomes, etc.) recorrentemente postos em relação dentro de fronteiras de mundo continuamente delineadas, a cada atualização. A “boneca russa” era produzida de forma diferente em cada lugar.

E aqui finalmente chegamos à segunda conclusão: canais institucionais permitem que composições de mundo se enleiem; ao mesmo tempo, tais enleios operam efeitos sobre os emaranhados de longo alcance e permitem que estes estendam seus tentáculos. Dizer que mundos se enleiam não equivale a afirmar que mundos diferentes se encontram. Esta última idéia supõe a total separação entre “mundos de saberes”, cada qual atribuído a grupos determinados, fundamentalmente distintos entre si (ROSSI, 2006). A idéia de mundos enleados é diferente: canais institucionais sustentam certas composições de mundo com as quais as pessoas mantêm uma ligação político-afetiva – “lutar por um mundo melhor”; “trazer o reino de deus para a terra”, “diminuir as injustiças sociais”, etc.; ao mesmo tempo os emaranhados são sustentados e postos em funcionamento porque conseguem catalisar esta ligação político-afetiva dos atores em diferentes lugares. Os enleios da Tarrafa referem-se tanto ao que se liga concretamente, aos emaranhados institucionais que se constituem através da mobilização de saberes técnico-burocráticos, quanto às composições de mundo (dos católicos na Inglaterra e País de Gales, dos educadores populares de Recife e Olinda, dos funcionários especialistas em desenvolvimento) que se engancham por meio dessa “máquina” de dimensões transnacionais.

Empreender a etnografia dos enleios da Tarrafa envolvia necessariamente refletir sobre a bagagem teórica levada à campo e como a experiência de campo afetava as escolhas teóricas. O que este capítulo procurou mostrar foi que o ponto de partida da pesquisa involuntariamente carregava na bagagem dicotomias como local/global, que como pressupostos mantinham o campo preso em um lugar apenas – parecia bastar a pesquisa em grupos populares, em contraposição com agências internacionais. Isto conduziu a muitos questionamentos na fase de análise de dados, momento em que duas trilhas se abriam na investigação: a busca do sistema-padrão ou da variação-sistemática. Optou-se por buscar não mais a lógica padrão de um campo

do desenvolvimento de dimensões mundiais, que posicionava grupos populares num pólo, e em outro, agências internacionais e ONGs técnicas locais. Ao invés, o foco passou a ser como dentro de organizações se estabilizavam saberes de diversos tipos à medida que se estabeleciam relações com atores distintos. A estabilização de saberes técnico-burocráticos estava sempre implicada na relação privilegiada que se estabelecia com outras organizações, nas chamadas parcerias. Assim se revelava não um campo mundial de desenvolvimento, mas uma miríade de emaranhados institucionais de longo alcance que tomavam caminhos dos mais diversos. Como dito, para efetuar conexões multi-locais era preciso realizar o deslocamento através de algo concreto, de conexões existentes, e os emaranhados institucionais de longo alcance ofereciam estas conexões concretas a serem seguidas.

Este deslocamento específico, ao longo do canal institucional formado pela parceria entre CAFOD e os grupos em Recife e Olinda, levava a duas conclusões, uma mais geral concernente aos emaranhados de longo alcance, e a outra quanto ao canal institucional específico aqui objeto de estudo. A primeira conclusão é que a dinâmica de cada relação de parceria depende dos caminhos que os emaranhados tomam até lá. É preciso então atentar a: a) que caminhos aquele emaranhado envolvido na relação toma, isto é, que atores específicos estão conectados através de relações encadeadas; e b) como um ponto distante opera efeitos, mesmo que involuntariamente, sobre outros pontos da mesma cadeia. A segunda conclusão é a presentemente explorada: canais institucionais permitem que composições de mundo se enleiem, e o fato de estarem enleadas alimenta o funcionamento dos emaranhados institucionais de longo alcance. A etnografia destes canais, à luz deste trabalho, explora as composições de mundo enleadas ao longo deste emaranhado que envolve a parceria entre CAFOD e Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão; e os efeitos que estas operam umas sobre as outras.

2. Entes técnico-burocráticos

2.1. ONGs como entes técnico-burocráticos interconectados

CAFOD, cuja origem remonta ao início da década de 1960, iniciou a relação de parceria com Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce quase desde o início das atividades destes no final dos anos 1980. Todos os quatro constituíram-se, portanto, na relação com outros atores em circuitos internacionalizados: os três grupos em Recife e Olinda recebendo financiamento internacional para um trabalho com crianças e adolescentes de seus bairros, e CAFOD oferecendo recursos para projetos sociais em nome do *overseas development*, especificamente através da rede internacional extremamente ramificada com que conta a Igreja Católica, tanto em suas estruturas seculares quanto religiosas.¹

O caráter transnacional dos canais institucionais que conectam organizações atuantes na área social é amplamente reconhecido e coloca aos antropólogos o desafio de como etnografar emaranhados transnacionais de combate à pobreza, compostos por instituições tão distintas quanto pequenas organizações não-governamentais locais (também chamadas de *grassroots* ou *community-based organisations* [organizações comunitárias ou de base]), organizações não-governamentais com abrangência regional e nacional, organizações não-governamentais internacionais (geralmente doadoras de financiamento), organizações multilaterais (como Banco Mundial, União Européia, Organização das Nações Unidas e os organismos a ela ligados), Estados-nação por via de seus departamentos responsáveis pela cooperação internacional, e fundações ligadas a empresas privadas.

Em meio a esta miríade de atores, CAFOD, Galpão, Sobe e Desce e Grupo Comunidade poderiam ser agrupados como organizações não-governamentais, em contraposição a órgãos governamentais e empresas privadas, acompanhando uma divisão comumente realizada por praticantes e acadêmicos: primeiro, segundo e terceiro setor (Estado, mercado e sociedade civil organizada, respectivamente). O agrupamento dos quatro atores sujeitos desta pesquisa como

¹ As estruturas seculares da Igreja Católica compreendem a estrutura diocesana territorialmente delimitada, cuja autoridade máxima repousa na figura do bispo. As estruturas religiosas são as ordens ou congregações religiosas, cuja autoridade máxima é o prior. Não há hierarquia entre bispos e priores, que respondem diretamente ao papa. Apesar da autonomia entre estruturas seculares e religiosas, elas geralmente se interpenetram, já que muitos padres de congregações religiosas prestam serviços à diocese e/ou são nomeados bispos.

ONGs contribuiria para diferenciar a sua relação de parceria daquelas envolvidas nos grandes projetos de cooperação bilateral (entre Estados) ou entre Estados e órgãos multilaterais, já bastante etnografados na antropologia (como por exemplo, FERGUSON, [1990] 1994; MITCHELL, 1991; PARAJULI, 1991; PIGG, 1992; VERHELST, 1992; ESCOBAR, 1995; GUARDIOLA, 2000; MOSSE, 2005; ROSSI, 2006; DOOLITTLE, 2006; LE MEUR, 2006).

Ao contrário de grandes projetos de cooperação bilateral, o projeto Tarrafa é marcado pela dimensão reduzida e atuação num nível bastante microscópico – atividades pontuais com crianças e adolescentes nos bairros periféricos do Grande Recife onde os grupos estão localizados. Parcerias com grupos de base sempre marcaram a atuação das ONGs internacionais, que publicizam seu trabalho junto a doadores como sendo aquele que de fato atinge os pobres, e cujo epítome é a frase amplamente utilizada: *we help poor people help themselves* [nós ajudamos os pobres a se ajudarem].

A figura das ONGs e de tais parcerias de pequena dimensão foi assumindo enorme expressão nas décadas de 1970 e 1980, a ponto do Banco Mundial passar a considerá-las seriamente como atores com quem teria de colaborar. Assim, o Banco estabelece em 1982 um Comitê interno para coordenar sua relação com ONGs, e em agosto de 1988 lança a primeira política oficial sobre o assunto, na forma de um guia operacional para funcionários: *Operational Manual Statement* [Declaração Manual Operacional] (CERNEA, 1988).² O reconhecimento da importância de tais atores estava a par com a tentativa de dar inteligibilidade ao fenômeno da multiplicação das ONGs pelo mundo. No mesmo ano em que sua política em relação a ONGs é instituída, o Banco Mundial publica um texto intitulado *Nongovernmental Organizations and Local Development*, de autoria de Michael M. Cernea (1988), antropólogo consultor informado pelas discussões que vinham sendo empreendidas dentro do próprio Banco.

A primeira constatação de Cernea é a evidente dificuldade em definir características gerais das ONGs das décadas de 70 e 80, cujo termo compreende, segundo o autor (1988, p. 9), “[...] um amplo guarda-chuva para uma coleção caleidoscópica de organizações [...]”.³ O que

² Na época em que a política foi elaborada, a colaboração entre Banco Mundial e ONGs baseava-se em quatro áreas de atuação: a) colaboração operacional em projetos e programas; b) educação em desenvolvimento, neste caso apenas com ONGs internacionais em sua atuação junto a doadores em seus países de origem; c) diálogo com ONGs acerca de políticas do Banco, em especial em torno de questões como mitigação da pobreza e impacto ambiental, reconhecidamente efeitos colaterais de suas intervenções; d) incentivo aos governos com quem o Banco mantém projetos para o estabelecimento de marcos legais regulamentadores da atuação de ONGs (CERNEA, 1988).

³ Pesquisadores com interesse nesta área deparam-se com uma enorme quantidade de taxonomias de ONGs, sempre bastante distintas entre si, como por exemplo a realizada por Kisil ([1997] 2000) e aquela feita por Buclet (2002). A

podia ser dito sobre ONGs situava-se menos na definição de características padrão que as marcariam do que nas três novidades que traziam: a) a escala e velocidade com que se multiplicavam desde o começo da década de 1970; b) o fato das organizações existentes antes da década de 70, como era o caso da CAFOD, passarem a atuar de forma menos assistencialista, constituindo-se como uma força política; e c) o crescente fortalecimento da sua organização interna conjugada ao estabelecimento de sistemas de conexão entre si, constituindo as chamadas redes de ONGs.

Esta caracterização é bastante similar àquela realizada cinco anos depois por Leilah Landim (1993), uma das autoras pioneiras nos esforços de refletir sobre a presença das ONGs no Brasil. Nas palavras de Landim (1993, p. 31): a) as “[...] últimas duas décadas assistiram, no Brasil, a um “boom” de associações civis [...]”; b) “[...] o traço característico das ONGs é o direcionamento político, em sentido lato, de suas atividades [...]”, havendo um esforço destas para se distinguirem das organizações de assistência social; e c) “[...] o modelo projeto, que implica em parcerias com entidades financiadoras basicamente não governamentais internacionais, é a base de constituição do trabalho das ONGs brasileiras”.

A partir de contextos diferentes, tanto Cernea (1988), posicionado dentro do Banco Mundial em Washington, quanto Landim (1993), posicionada dentro do Instituto de Estudos da Religião (ISER) no Rio de Janeiro, apontam para a importante constatação de que o que caracteriza as ONGs não são tanto similaridades identitárias, mas o fato de se constituírem sempre em relações transnacionais a partir da mobilização de saberes técnico-burocráticos – o que Landim denomina de “modelo projeto” – para perseguir objetivos que abrangem desde a prestação de serviços à população até a pressão política a governos instituídos. Para Landim (1993), esta é inclusive a diferença entre organizações assistenciais e ONGs (das décadas de 70 e 80 e início de 90, é importante notar, já que tal cenário se modifica em meados dos anos 90): as primeiras se alimentariam dos recursos do Estado e as segundas da cooperação internacional. Consequentemente, o “boom” das ONGs nas décadas de 70 e 80 só pode ser explicado levando em conta as suas interconexões transnacionais.

própria forma de se referir às organizações não-governamentais muda de acordo com o contexto. Nos Estados Unidos, por exemplo, o termo mais comum é *private voluntary organizations* (PVOs) [organizações voluntárias privadas], e no Reino Unido, são designadas de *charities*. As diferenças estão ligadas tanto ao histórico deste tipo de atuação em cada lugar quanto às legislações específicas que regulamentam as atividades do setor. Para uma retomada histórica de formas mais antigas de filantropia no Brasil, ver Landim (1993).

No Brasil, como bem demonstra a mesma autora em publicação posterior, a multiplicação do número de ONGs acompanhava o aumento do volume dos recursos internacionais advindos de agências não-governamentais de países europeus, Canadá e Estados Unidos (LANDIM, 1998).⁴ Fernandes (1994) cita pesquisa realizada em São Paulo e Rio de Janeiro segundo a qual até 1986 mais de 65% das associações civis haviam sido criadas a partir de 1970. O autor afirma (1994, p. 16-17): “[...] tendências análogas foram registradas em países tão diversos como Chile, Argentina, Quênia, África do Sul, Bangladesh e Filipinas”. Contudo, se a proliferação gradativa destas organizações acontece sempre na relação entre doadores e receptores de financiamento, então conclui-se que também nos países desenvolvidos se multiplicavam ONGs doadoras.⁵

Se o fenômeno das ONGs só pode ser compreendido através das ligações (de curto ou longo alcance) entre os atores, o que se torna importante notar é a percepção de como este tipo de relação, designada parceria, é firmada. Ao invés da busca por possíveis similaridades na atuação das ONGs que as definam como grupo contraposto a outros atores (Estado e mercado, por exemplo) ou por uma tipologia que permita conter suas diferenças, o que parece ser mais relevante – ao menos para os propósitos desta pesquisa que investiga uma relação transnacional entre quatro atores que se enquadram dentro do que se entende por ONG – é traçar o único aspecto que mais possivelmente as assemelha: o fato de estabelecerem relações mútuas por meio da mobilização de saberes técnico-burocráticos. São justamente os saberes técnico-burocráticos que possibilitam que canais institucionais sejam abertos e que emaranhados em dimensões

⁴ Na época, tais recursos apoiavam a mobilização social e o enfrentamento ao regime militar, e a posterior atuação reivindicativa durante a redemocratização. A propósito, ver também Almeida (1992) e Fernandes (1994). Segundo as informações apresentadas por Landim (1998), os recursos advindos das parcerias com agências financiadoras apresentou um crescimento de 68% entre os anos 60 e 80, ou seja, de US\$ 2.8 bilhões para US\$4.7 bilhões. Contudo, creio ser bastante difícil fazer um levantamento acurado do valor total recebido por organizações brasileiras, uma vez que não é prática comum publicizar-se os recursos recebidos nas parcerias. A própria autora afirma que muitas organizações mantinham certa discrição na sua atuação devido: a) à repressão (na época da ditadura); b) à necessidade de manter uma atuação independente; c) à atuação localizada e com baixo grau de formalização; d) às vantagens fiscais, nos casos em que empresas se disfarçam de organizações sem fins lucrativos (LANDIM, 1993, p. 47-48).

⁵ Em 1988, mais de 2200 ONGs internacionais provenientes dos países membros do chamado *Development Assistance Committee* (DAC) [Comitê de Assistência ao Desenvolvimento] - ONGs da Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Finlândia, França, Holanda, Irlanda, Itália, Japão, Noruega, Nova Zelândia, Reino Unido, Suécia e Suíça - mobilizavam recursos humanos e financeiros para projetos que operacionalizavam diretamente ou em parceria com associações e grupos nos países em desenvolvimento. O fluxo de recursos de ONGs internacionais para ONGs locais aumentou de US\$ 0.9 bilhões em 1970 para US\$1.4 bilhões em 1975 e US\$4 bilhões em 1985 (CERNEA, 1988). Só em Bangladesh, entre 1971 a 1973, ONGs internacionais haviam transferido US\$116 milhões a organizações locais, e em 1976 foi realizada uma listagem que contabilizou 95 ONGs internacionais atuantes naquele país, desde Oxfam (Reino Unido) até Uncle Eric's Children Help (Suécia) (ROBERTSON, 1984, p. 69-70).

transnacionais se constituam. Neste sentido, é possível afirmar que organizações que formam tais emaranhados constituem-se enquanto entes técnico-burocráticos encontrados em todos os países do mundo (em maior ou menor grau e de modo sempre singular), e cujas conexões contribuem para o seu fortalecimento mútuo.

Pensar em tais organizações como entes técnico-burocráticos não significa afirmar a sua uniformidade enquanto estruturas essencialmente burocráticas – como em geral se imagina uma repartição pública, por exemplo –, mas apenas reconhecer que no estabelecimento das relações com outros atores (ONGs, órgãos governamentais ou agências multilaterais), organizações necessariamente mobilizam saberes técnico-burocráticos, mesmo que em graus variáveis. Desta forma, evita-se fixar o caleidoscópio das organizações, sempre móvel, e enfatiza-se o caráter relacional, do qual depende a atuação das organizações, e os saberes que elas mobilizam a fim de estabelecerem tais relações.

Com efeito, o que se percebe nos últimos trinta anos é a multiplicação de conexões transnacionais entre entes técnico-burocráticos e um adensamento dos emaranhados institucionais de combate à pobreza. A partir da década de 1980, os grandes organismos multilaterais, como o Banco Mundial, passaram a ver as organizações não-governamentais como sendo, elas próprias, formas de acumulação de “capital para o desenvolvimento”, e a atividade de auto-organização era considerada um recurso importante para o desenvolvimento, tornando o seu estímulo uma ação estratégica. Vale citar longamente um trecho do mencionado texto de Cernea (1988, p. 49-50):

O progresso imediato, assim como a influência a longo prazo das ONGs como movimento social, dependem primeiro e sobretudo do fortalecimento de sua capacidade organizacional. [...] Isto requererá o fortalecimento de muitas ONGs frágeis e efêmeras que correm o risco de desaparecer sem rastro, através do reforço de sua estrutura organizacional interna, melhoria de seus mecanismos de prestação de contas tanto para seus membros quanto para o público mais amplo, e fortalecimento de seus processos de tomada de decisão interna, auto-sustentabilidade e reprodução. [...] Organizações, como o conhecimento, são formas de acumulação de capital. A propensão das pessoas a se organizar é um enorme recurso de desenvolvimento e ONGs são um veículo adequado para canalizá-lo. [...] *ONGs não devem ser vistas como um canal para recursos ou um meio para implementar programas, mas como um recurso em si mesmas, um tipo de capital de desenvolvimento. Portanto, promovê-las é desenvolvimento* (grifo adicionado)

Desenvolver este tipo de estrutura institucional e a capacidade organizacional dos atores – leia-se, sua capacidade de mobilização de saberes de determinado tipo –, é em si “desenvolvimento”. Correm o risco de desaparecer aquelas organizações que não melhoram seus mecanismos de gestão, *accountability* [prestação de contas, responsabilização], monitoramento, avaliação, e sua estrutura organizacional interna, porque sem tais saberes não se estabelecem

parcerias; e o que caracteriza as organizações é, acima de tudo, o fato de estarem conectadas de alguma forma a outras organizações, órgãos governamentais, empresas. De acordo com tal visão, as organizações não são simplesmente canais por onde passam fundos, mas são elas próprias capital de desenvolvimento. Assim, quanto maior o alcance dos emaranhados, mais disseminado será o “desenvolvimento”: certos tipos de saber e determinadas formas de organizar informações, fiscalizar ações, planejar e vislumbrar atividades futuras.

O argumento defendido neste capítulo é a dupla contribuição que o uso de entes técnico-burocráticos como ferramenta analítica oferece. Se por um lado, ela nos permite enxergar que organizações existem sempre em relação, por outro, ela nos ajuda a não tornar uma pretensa totalidade visível, como por exemplo a idéia de “sistema mundial” faria. Para esclarecer e levar adiante este argumento, o capítulo será dividido em duas partes.

Nas primeiras duas seções serão explorados diversos temas que demonstram o que a ferramenta possibilita ver. Primeiro, serão discutidos: a) a necessidade da mobilização de saberes técnico-burocráticos para o estabelecimento de relações de cooperação internacional e parcerias, no caso do Reino Unido desde a época colonial; b) como tais exigências mudaram ao longo do tempo, sendo hoje caracterizadas por um modelo paralelo à chamada “nova gestão pública”; c) como tal modelo afeta a agência oficial de cooperação britânica, e portanto todos aqueles com quem ela se relaciona, incluindo CAFOD e seus parceiros. Segundo, pretende-se discorrer sobre as particularidades dos canais católicos de cooperação internacional: estar tanto num universo (o católico) quanto noutro (o do desenvolvimento) implica que agências católicas tenham de mobilizar saberes de diferentes tipos dependendo das relações que estabelecem.

Nas duas últimas seções, a idéia de entes técnico-burocráticos será cruzada com outras ferramentas – terceiro setor e aparato mundial de governamentalidade. O intuito é argumentar que enquanto estas tornam visível o fenômeno das organizações não-governamentais como uma totalidade (três setores dentro de um todo social ou estruturas dentro de um sistema mundial), o benefício daquela está justamente em não oferecer a visão de alguma pretensa totalidade, apenas enfatizar o caráter relacional de atores que por meio da mobilização saberes técnico-burocráticos conectam-se em emaranhados institucionais, muitas vezes de longo alcance.

O esforço deste capítulo é o de replicar duplamente o que ocorre na vida: perspectivas são sempre visões parciais e situadas (HARAWAY 1988) de realidades eclipsadas; há sempre pontos cegos, nunca se pode ver tudo ao mesmo tempo (STRATHERN [1991] 2004). Esta máxima

replica-se na ferramenta de análise (entes técnico-burocráticos), já que esta torna manifestos emaranhados institucionais, que se seguidos revelam pontos cegos, além de inúmeras visões parciais e situadas conectadas entre si. Tal máxima replica-se também no texto deste capítulo, já que se lança mão do truque de fazer ver algo – fragmentos históricos da cooperação internacional; características da cooperação católica; o uso de terceiro setor por atores; o uso de aparato de governamentalidade por autores –; e assim, eclipsa-se o argumento que apenas emerge no final: o esforço em manter o conhecimento em constante visibilidade não é só do engenheiro social e do auditor, mas também do analista social. Deveríamos pensar em como não tornar tudo visível, e o uso de entes técnico-burocráticos é aqui apresentado como um esforço neste sentido.

2.2. Saberes técnico-burocráticos e cooperação internacional

Num livro intitulado *People and the State: An Anthropology of Planned Development* (1984), o antropólogo Alexander Robertson oferece um histórico bastante esclarecedor de como aquilo que se compôs como emaranhados de combate à pobreza esteve, desde sua origem, ligado à mobilização de certos saberes técnico-burocráticos. O autor relata que, no caso do país que nos interessa aqui, o Reino Unido, a primeira legislação explicitamente voltada a projetos de desenvolvimento foi o *Colonial Development Act* [Lei de Desenvolvimento Colonial] de 1929, que previa a alocação de £1 milhão anuais para o financiamento de projetos industriais e agrícolas nas suas colônias.⁶ A lei de 1929 vinha no sentido de combater o desemprego e estimular o comércio no próprio Reino Unido, e assim, entre 1929 e 1940, foram gastos £8.8 milhões, liberados condicionalmente à aprovação de propostas advindas de funcionários coloniais:

[...] o Ato deixava claro que o significativo investimento público em projetos de desenvolvimento – especialmente no exterior – requeria um novo tipo de programação e contabilidade formalizadas. Assim, funcionários coloniais britânicos ao redor do mundo eram obrigados a elaborar esquemas de

⁶ Antes disso, não havia programas de desenvolvimento voltados às colônias, pois esperava-se que os funcionários coloniais cobrissem os custos dos serviços sociais locais com a receita produzida *in situ*, e não recorressem ao governo britânico para tanto (BARDER, 2005). E não foi apenas o Reino Unido que estabeleceu um Fundo para o desenvolvimento de suas colônias. Em meados de 1930, após a Conferência Econômica Imperial Francesa (1934-35), a França também estabelece um Fundo cujo orçamento era de um bilhão de francos anuais, a serem alocados ao longo de 15 anos. Mais tarde, em 1947, a Holanda também estabelece um “fundo de prosperidade”, voltado a Suriname (ROBERTSON, 1984, p. 21).

desenvolvimento caso desejassem garantir para ‘seus’ territórios um pedaço do bolo. (ROBERTSON, 1984, p. 16)

De acordo com Robertson, os “esquemas de desenvolvimento” apresentados pelos funcionários coloniais na década de 1930 assemelhavam-se a listas de compras e não apresentavam nenhuma das técnicas de planejamento e gestão que passaram a ser exigidas posteriormente. Uma nova *Colonial Development and Welfare Act* [Lei de Bem-estar e Desenvolvimento Colonial] foi introduzida em 1940, em consequência de rebeliões nas colônias britânicas das Índias Ocidentais que se seguiram à Depressão dos anos 30, e com ela o montante alocado a projetos de desenvolvimento subiu para £5 milhões anuais. Havia o receio de que distúrbios semelhantes pudessem ocorrer em outras colônias que também enfrentavam problemas de moradia, saneamento, desemprego, e assim a lei foi estendida de forma a incluir, para além do estímulo ao comércio e indústria do Reino Unido, o bem-estar dos sujeitos nas colônias (BARDER, 2005). Em 1945 a lei foi revisada, com a determinação de que £120 milhões seriam alocados para projetos de desenvolvimento, a serem gastos ao longo de dez anos. Como já ocorria desde 1929, os funcionários coloniais eram solicitados a enviar propostas, juntamente com planos decenais de desenvolvimento, e apenas assim tinham acesso aos recursos.⁷

Nesta época, emergiam dois conjuntos de saberes que se conjugariam apenas no pós-Segunda Guerra Mundial. O primeiro era um corpo de práticas voltadas ao aumento da eficiência do setor produtivo, originado na virada do século XIX. Um de seus expoentes era Frederick W. Taylor, que desenvolve o chamado *scientific management* [administração científica], cujos escritos eram amplamente utilizados nas primeiras escolas de administração na década de 1930.⁸ O segundo compreendia iniciativas que buscavam solucionar os problemas das “regiões subdesenvolvidas”, e cuja literatura era proveniente da área de administração pública, produzida especialmente em instituições como a Organização Mundial do Trabalho, bem como por funcionários coloniais.⁹ As técnicas de planejamento e análise de custo-benefício que influenciavam as práticas de empresas privadas passaram a aparecer de modo mais sistemático no planejamento e avaliação de projetos que objetivavam desenvolver as tais regiões

⁷ De acordo com Robertson (1984, p. 19-20) o esquema não foi bem sucedido por conta da escassez de funcionários, da exigência de arrecadação de recursos também localmente e de uma atitude “cínica e depreciativa” dos funcionários na elaboração dos planos e solicitações.

⁸ A principal obra de Taylor, *Principles of Scientific Management*, é datada de 1911.

⁹ Robertson (1984) menciona J.S. Furnivall, funcionário colonial britânico em Burma, e J. H. Boeke, funcionário colonial holandês na Indonésia.

subdesenvolvidas somente após a Segunda Guerra Mundial (ROBERTSON, 1984), quando emerge o que Arturo Escobar (1995) chama de um aparato mundial de desenvolvimento.¹⁰

Tal aparato consistia numa massa de agências multilaterais de cooperação, que surge nos anos 1940 e 1950 e se expande nos anos 1960, decretados como a primeira década de desenvolvimento da ONU.¹¹ Órgãos governamentais de cooperação bilateral e outras organizações multilaterais, não necessariamente ligadas à ONU, também acompanhavam este movimento. A *Organisation for Economic Co-operation* [Organização para Cooperação Econômica], por exemplo, criada em 1948 e formada pelos países receptores do Plano Marshall, estabelece em 1960 o Grupo de Assistência ao Desenvolvimento (*Development Assistance Committee* – DAC), que se compromete a oferecer assistência a países subdesenvolvidos na forma de *grants* ou empréstimos (BARDER, 2005). Em 1961, no Reino Unido, o governo cria o Departamento para a Cooperação Técnica, germe do que atualmente é o órgão governamental britânico responsável pela cooperação internacional, o DFID.¹² E assim acontece em muitos dos países integrantes do DAC, que criam suas agências governamentais de desenvolvimento internacional, a partir das quais o fluxo anual para países subdesenvolvidos já em 1965 superava US\$ 7 bilhões (ROBERTSON, 1984, p. 38).¹³

O que importa ressaltar para a presente discussão é o fato de que a criação de cada uma destas organizações abria canais potenciais de relações, que para serem efetivadas exigiam a mobilização de saberes técnico-burocráticos. Todas as organizações, quaisquer que fossem seus

¹⁰ A exceção era a União Soviética, que desde a década de 1930 fazia uso das técnicas de Taylor para seu planejamento estatal.

¹¹ Nesse período, o mencionado aparato expande-se, bem como a produção de conhecimento sobre o assunto e o regime de práticas em torno dele. Alguns exemplos são dignos de nota: em 1944 é acordada, na Conferência de Bretton Woods (Conferência Financeira e Monetária das Nações Unidas), a criação do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), futuro Banco Mundial; em 1945 são criadas a Organização para Agricultura e Alimentação (FAO) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO); em 1946 surge o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF); e em 1948 é fundada a Organização Mundial da Saúde (OMS). O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) originou-se em 1965 da fusão de programas já existentes (*Expanded Programme of Technical Assistance* [Programa Expandido de Assistência Técnica] fundado em 1949, e o *United Nations Special Fund* [Fundo Especial das Nações Unidas] criado em 1958). A ONU conta hoje com quase 70 organizações ou fundos especiais dedicados ao desenvolvimento (SEVERINO; RAY 2009).

¹² Tal Departamento agrega antigos funcionários coloniais que estavam espalhados por diferentes ministérios, já que eles eram considerados especialistas no mundo subdesenvolvido. Cf. <http://www.dfid.gov.uk/about-dfid/history1/>.

¹³ É evidente que toda essa estrutura internacional existia paralela a tensões geopolíticas que marcavam a época, e a cooperação técnica entre países acompanhava estratégias na área de política internacional (SEVERINO; RAY, 2009). Não à toa em 1949 é criado o Conselho de Assistência Econômica Mútua (COMECON), voltado à cooperação entre países alinhados ao bloco comunista.

objetivos específicos ou alinhamento político, possuíam uma estrutura interna que efetivava a cooperação por meio de procedimentos burocráticos:

Assim como com o Ato de Desenvolvimento Colonial Britânico de 1945, o financiamento efetuado por organizações da ONU demandava dos países receptores coerentes propostas de planejamento para o investimento e a alocação dos recursos. À medida que a cooperação internacional e bilateral (de país a país) aumentava, o planejamento tornou-se uma enorme preocupação dos países dependentes e independentes do mundo ‘subdesenvolvido’, e portanto uma credencial cardeal de viabilidade, respeitabilidade, confiabilidade e credibilidade. (ROBERTSON, 1984, p. 23)

Apesar de Robertson dar ênfase a técnicas de planejamento operadas especificamente por Estados-nação, e ao fato de que o planejamento estatal foi se tornando uma prática comum ao longo do século XX tendo em vista os inúmeros canais de cooperação que surgiam, seu argumento pode ser estendido e reformulado da seguinte maneira: saberes técnico-burocráticos que envolviam o planejamento, monitoramento e avaliação de projetos de desenvolvimento, bem como a gestão e prestação de contas dos recursos repassados, eram cada vez mais mobilizados por organizações governamentais e não-governamentais que formavam emaranhados institucionais de longo alcance com vista à promoção do “desenvolvimento”.

Robertson menciona que há certa continuidade nas práticas de planejamento e avaliação de projetos de desenvolvimento pré e pós coloniais – em termos das exigências de mobilização de saberes técnico-burocráticos e da disponibilização de recursos voltados a projetos – que evidentemente se intensificam a partir da criação de tal aparato mundial de desenvolvimento.¹⁴ Havia igualmente muitas transformações em relação à forma como essas práticas se davam. Compare-se a “lista de compras” da década de 1930 com a seguinte caracterização de Nikolas Rose (1999, p. 151-152) sobre a chamada *new public management* [nova gestão pública] que se vê em muitos países, e que retrata com acuidade o tipo de padrão que hoje marca as relações de cooperação internacional:

¹⁴Cabe apontar que a continuidade a que o autor se refere é diferente daquela identificada por pesquisadores que tendem a equiparar o empreendimento colonial às iniciativas de desenvolvimento do pós-Segunda Guerra, denominando-as neo-colonialismo (NKWI, [1996] 2001). Demonstrar as conexões das práticas num e noutro período de forma a provar a continuidade do projeto colonial não é o foco deste trabalho. Vale apenas chamar a atenção ao fato de nenhum dos meus interlocutores em campo considerar que o financiamento de movimento pela reforma agrária ou movimentos indígenas no Brasil, com as quais estão envolvidos, seja uma forma de neocolonialismo. Interessante também é o relato de Belshaw (1976, p. 225), sobre sua experiência como funcionário colonial no final dos anos 40 e começo dos anos 50, em que argumenta que muitos deles se engajavam no estímulo a iniciativas de organização comunitária, como cooperativas, pequenas indústrias artesanais, agricultura, etc., não como forma de dominação, mas de modo a conciliar a administração colonial com suas opiniões políticas “de esquerda”.

Nos novos regimes de gestão [...] de serviços sociais e afins, e seja no setor público residual, em “quangos”, organizações semi-privadas ou provedores de serviços, o fulcro da governabilidade era financeiro. Modos de cálculo financeiro eram impostos em áreas previamente governadas de acordo com normas burocráticas, profissionais e outras. [...] O departamento na universidade, o centro hospitalar especializado, a organização “sem fins lucrativos” de assistência domiciliar a idosos, cada um deles era obrigado a organizar suas atividades como se fossem pequenos negócios. [...] Uma nova racionalidade financeira era então atirada sobre a vida organizacional dessas instituições e sobre aqueles que lá trabalhavam. [...] Organizações tinham que ser responsabilizadas, e os termos de tal responsabilização não eram profissionais, mas contábeis. Elas eram reorganizadas, transformadas em agregados de espaços passíveis de responsabilização, remodeladas em centros de custo, tornadas calculáveis em termos financeiros.

Relações de cooperação internacional, antes reguladas pela aprovação de propostas e prestação de contas dos recursos alocados (no formato de *grants*), controladas pelo doador, passam crescentemente a envolver uma série de técnicas de gestão e monitoramento que visam um certo auto-controle por parte de quem recebe o recurso.¹⁵ Isto se dá com a disseminação de um modelo de descentralização orçamentária, em que cada órgão governamental, e em seu interior, cada departamento, secretaria, etc., assim como cada organização não-governamental que com ele mantém relações, e em seu interior, cada seção, equipe, etc., torna-se um nódulo orçamentário responsável pela “boa implementação” dos recursos que lhe são confiados. Os objetivos, qualquer seja a sua natureza – combate à pobreza, melhoria da qualidade de vida, diminuição da desigualdade, aumento do nível de alfabetização –, são mensurados por indicadores quantificáveis, dispostos pelos próprios executores do trabalho. Mesmo que a especialidade destes profissionais seja na área de saúde, educação, meio-ambiente, direito, etc., boa parte de seu trabalho passa a ser administrativa, uma vez que sua performance é avaliada não através da linguagem codificada de sua especialidade, mas de indicadores advindos de uma racionalidade financeira (ROSE, 1996, 1999).

Este novo modelo, portanto, conjuga à dimensão do cálculo envolvido no planejamento das ações, isto é, no processo de inscrição do mundo em traços materiais (relatórios escritos, mapas, gráficos, números) (ROSE, 1989, p. 6), uma dimensão de auto-fiscalização ou auditoria, ao qual o planejamento subsequente está atrelado.¹⁶ Qualquer relação de parceria entre doador e receptor de recursos para projetos de desenvolvimento, desde projetos pequenos envolvendo ONGs até projetos milionários de cooperação bilateral, envolve a mobilização de técnicas de

¹⁵ Ou como diz Strathern (2000a, p. 4), valendo-se de uma das frases mais utilizadas por agências de desenvolvimento: “ajudando (monitorando) as pessoas a ajudarem (monitorarem) a si mesmas” (no original: *helping (monitoring) people help (monitor) themselves*).

¹⁶ Sobre como números são produzidos nas missões do FMI (Fundo Monetário Internacional), e como no processo sofrem uma transformação moral (e não apenas aritmética), ver Harper (2000).

planejamento, gestão e monitoramento, que se espalham como num efeito dominó a cada relação estabelecida. A tão reiterada *capacity-building* [capacitação] torna-se marca distintiva deste tipo de relação justamente porque dissemina tal modelo. Num documento datado de 2005 intitulado *The Paris Declaration on Aid Effectiveness* (2005) [A Declaração de Paris sobre a Eficácia da Ajuda ao Desenvolvimento], assinado por mais de noventa países e por dezenas de organizações multilaterais e organizações não-governamentais, fica explícito do que se trata tal capacidade: *The capacity to plan, manage, implement, and account for results of policies and programmes is critical for achieving development objectives – from analysis and dialogue through implementation, monitoring and evaluation* (item 22)¹⁷. Embora a assinatura de tal documento opere efeitos que não devem ser menosprezados (embora não tratados aqui), pode afirmar-se que ele não inicia um movimento novo, mas é reflexo de um processo lento que já vinha ocorrendo em muitas relações de parceria, e que adquire especificidades próprias aos atores envolvidos em cada uma delas ao longo da década de 1980 e 1990.

No caso do Reino Unido, é interessante perceber como as reformas de gestão no setor público acabaram por influenciar as relações de cooperação internacional lá originadas (ou que por lá passam), seja por órgãos governamentais quanto não-governamentais. As exigências nas relações de cooperação transformaram-se da mobilização de saberes técnico-burocráticos de modo a acessar recursos disponíveis em fundos determinados, para formas cada vez mais sofisticadas de gestão e monitoramento, em que a responsabilidade pelo controle é compartilhada por aqueles que recebem e por aqueles que enviam os recursos.

Cris Shore e Susan Wright (2000) fazem uma retomada histórica da emergência desta reforma na gestão do setor público no Reino Unido, associada a estratégias do governo conservador sob o comando de Margaret Thatcher, primeira-ministra de 1979 a 1990, para reduzir as despesas públicas e aumentar a eficiência de funcionários públicos. Nesta reforma, caracterizada pelos autores como neo-tayloriana, cada órgão público era considerado um centro de custo, com indicadores de performance por seu trabalho e objetivos anuais a serem atingidos

¹⁷ Na versão em português, lê-se: [A capacidade de planificar, administrar, implementar e responder pelos resultados das políticas e programas é um elemento essencial para a realização dos objectivos de desenvolvimento, desde a análise e do diálogo até à implementação, monitorização e avaliação]. Disponível online em: <http://www.accrahl.net/WBSITE/EXTERNAL/ACCRAEXT/0,,contentMDK:21690889~menuPK:64861438~pagePK:64861884~piPK:64860737~theSitePK:4700791~isCURL:Y,00.html> (acessado em 27 de janeiro de 2010).

por cada funcionário.¹⁸ Em 1987, uma segunda onda de reformas, a chamada *New Public Management* [Nova Gestão Pública] consolida este mecanismo de verificação de performance do setor público, e os critérios de “boa governança” que ele disseminava. Mesmo após 1997, com a saída do governo conservador, o novo modelo de gestão pública mantém-se intacto (BARDER, 2005, p. 11).¹⁹

Apesar do foco de Shore e Wright ser o impacto deste modelo de gestão no ensino superior britânico, suas observações importam aqui por dois motivos. Em primeiro lugar, porque o mesmo processo descrito afetava todos os setores do governo, incluindo o departamento responsável pela cooperação internacional. Em segundo lugar, porque à medida que tais transformações atingiam os órgãos públicos, acabavam por atingir também aqueles com quem estes mantinham relações, o que incluía organizações não-governamentais britânicas como a CAFOD. Cabe apontar que a criação em 1997 do DFID, o órgão governamental britânico responsável pela cooperação internacional, traz importantes transformações para a cooperação internacional daquele país, expressas inicialmente no *White Paper* de 1997.²⁰ Três delas são

¹⁸ Em 1983 é criado um departamento de auditoria, o *National Audit Office* (NAO) [Escritório de Auditoria Nacional], bastante importante neste processo. Segundo Shore e Wright (2000, p. 65), “O nascimento desta agência marcou o momento quando a linguagem associada à contabilidade financeira se modificou para incluir o “monitoramento de performance”, identificando “melhores práticas”, aperfeiçoando o Valor pelo Dinheiro (*Value for Money* - VFM) e assegurando a “efetividade de sistemas de gestão”. Auditoria passou a significar não apenas a verificação dos livros contábeis, mas o escrutínio do bom governo, e no processo, se tornou instrumental na formação das próprias políticas”.

¹⁹ O resultado, segundo Shore e Wright (2000, p. 72), “[...] foi a invenção de uma série de ‘estruturas auditáveis’ e trilhas de papel para demonstrar ‘prova do sistema’ para inspetores visitantes [...]”.

²⁰ *White Papers* são diretrizes de políticas instituídas pelo Poder Público. A história do DFID é marcada por suas muitas subidas ao estatuto de ministério e descidas a órgão técnico subordinado ao *Foreign and Commonwealth Office* (FCO) [Ministério das Relações Exteriores e do Commonwealth], que acompanhavam as trocas de governo: em 1961 é criado como *Department of Technical Cooperation* (governo conservador); em 1964 adquire estatuto de Ministério como *Ministry of Overseas Development* (ODM) (governo trabalhista); em 1970 torna-se *Overseas Development Administration* (ODA), subordinado ao *Foreign and Commonwealth Office* (governo conservador); em 1974 volta ao seu estatuto de ministério como *Ministry of Overseas Development* (governo trabalhista); em 1979 torna-se *Overseas Development Administration* (ODA), novamente subordinado ao *Foreign and Commonwealth Office* (governo conservador); em 1997 torna-se ministério independente como DFID (governo trabalhista). Fonte: <http://www.dfid.gov.uk/About-DFID/History1/> (retirado em 25 de janeiro de 2010). Tal oscilação carregava consigo um importante aspecto do propósito da cooperação internacional daquele país. O FCO tem como uma de suas funções o estímulo ao comércio exterior britânico, e como órgão subordinado a este, os recursos voltados ao desenvolvimento internacional estavam explicitamente ligados a objetivos comerciais. É certo que desde a década de 1930, a cooperação britânica privilegiava projetos que incluíssem algum setor produtivo britânico, o chamado *tied aid* [ajuda atada a interesses comerciais], mas como Ministério independente empreendia iniciativas que nem sempre eram exclusivamente condicionadas a isto, e que muitas vezes envolvia embates com outros Ministérios como, além do *Foreign and Commonwealth Office*, também o *Department of Trade and Industry* [Departamento de Comércio e Indústria] e até o *Ministry of Defense* [Ministério da Defesa] (o relato de Barder 2005 revela muitas destas tensões). O *tied aid* passou a ser questionado por organizações britânicas a partir da década de 1990. No Reino Unido, o *tied aid* termina apenas em 2002, com o *International Development Act*, após anos de pressão de organizações não

relevantes para este trabalho, pois afetavam diretamente sua relação com organizações não-governamentais britânicas, e porque, em especial, foram decisivas para os rumos que CAFOD tomou.

A primeira foi o compromisso de medir o sucesso das atividades de cooperação não mais pelos *inputs* [entradas] (o orçamento alocado para cooperação), tampouco *outputs* [saídas] (tais como número de poços de água construídos), mas sim os *outcomes* [resultados], demonstrados por indicadores específicos, e planejados tendo as Metas do Milênio como horizonte mais amplo. Barder (2005, p. 26) deixa clara a conexão entre o novo modelo de gestão e a política de transparência da organização: “Em consonância com uma nova abordagem que atravessava o governo britânico, DFID colocou-se a tarefa de basear sua política em evidências, focando nos resultados ao invés de *inputs*, e aumentando a transparência da elaboração de políticas e uso dos recursos”. A segunda importante mudança trazida pelo DFID era o fato de não mais apoiar projetos isolados, apenas programas mais amplos, considerados estratégicos. Neste sentido, passa a publicar pela primeira vez *Country Strategy Papers* [Documentos de Estratégia para os Países]. A terceira novidade que DFID traz é a intensificação da relação com as organizações não-governamentais internacionais de origem britânica. A agenda de modernização do setor público incluía a noção de *joined-up government* [governo congregado], segundo a qual o governo central deveria trabalhar em conjunto com o governo local, e as agências públicas com os setores privado e com o que é chamado no Reino Unido de *voluntary sector* [setor voluntário], que inclui as *charities* que atuam nacionalmente e internacionalmente. Em 2000, DFID estabelece os *Partnership Programme Arrangements* (PPAs) [Acordos de Programas em Parceria], através dos quais passa a alocar recursos a organizações não-governamentais britânicas atuantes no combate à pobreza mundial, de forma que estas, através da extensa rede de parceiros que possuíam ao redor do mundo, o auxiliassem a atingir os seus objetivos.

Foram dez as organizações inicialmente beneficiadas com os PPAs, dentre elas CAFOD, e o número chega a trinta e um em 2010.²¹ No caso de DFID e CAFOD, foram assinados três PPAs. A vigência do primeiro foi de 2001-2005, e o acordo previa pouco mais de £2 milhões anuais ao longo de quatro anos. A vigência do segundo era, a princípio, de 2005-2010/11, e

governamentais. Cf. documento disponível online em <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/ppa/cafod-ppa-2008-11.pdf> (retirado em 09 de dezembro de 2009).

²¹ Cf. <http://www.dfid.gov.uk/Working-with-DFID/Funding-Schemes/Funding-for-not-for-profit-organisations/PPAs/> acessado em 14 de fevereiro de 2010.

previa a transferência de £3,7 milhões anuais nos primeiros três anos. Este segundo PPA teve de ser reformulado em 2007 devido a recomendações do NAO [Escritório de Auditoria Nacional] para que todos os PPAs oferecessem indicadores mais específicos e mensuráveis. Como resultado, um terceiro PPA foi assinado para o período de 2008-2011, estabelecendo que mais de £13 milhões seriam repassados à CAFOD ao longo destes quatro anos.²²

Isto evidentemente implicava uma crescente exigência de técnicas de gestão e monitoramento para as *charities* que, assim como CAFOD, instituíam parcerias com DFID. Assim como DFID, as grandes organizações passaram a estabelecer como políticas institucionais o financiamento de programas maiores, evitando o financiamento de projetos isolados. Na busca por se adequar a um modelo de atuação supostamente mais estratégico e transparente, aquelas organizações que não possuíam estruturas organizacionais supostamente adaptadas para tanto passaram a incluir em suas práticas institucionais a elaboração de *Country Strategy Papers*; o planejamento estratégico; a determinação de objetivos de desenvolvimento claros; e a implantação de sistemas de gestão e sistemas de monitoramento. No segundo PPA entre DFID e CAFOD, a influência que a relação com DFID operou no processo de aperfeiçoamento dos sistemas de mensuração de performance organizacional da CAFOD é tornada explícita:

Collaborative working with DFID on reporting mechanisms associated with the PPA has raised the profile of organisational performance assessment within CAFOD, for both accountability and learning, and implemented a process of change analysis towards the measurement of impact at all levels of the organisation. (Item 3.2 PPA DFID-CAFOD, 2005-2011, p. 3)²³

Assim, as mudanças que tinham origem dentro do governo acabaram por operar efeitos significativos nas ONGs internacionais com quem DFID se relacionava e, conseqüentemente, na relação destas com seus parceiros. Se uma área de especial investimento era a estruturação institucional das ONGs internacionais quanto a sistemas de planejamento, gestão e monitoramento, o mesmo era repassado aos parceiros ao redor do mundo. Mais uma vez o PPA entre DFID e CAFOD atesta este processo:

²² Cf. documento disponível *online* em <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/ppa/cafod-ppa-2008-11.pdf>, acessado em 09 de dezembro de 2009

²³ [O trabalho colaborativo com DFID acerca dos mecanismos de relatoria associados ao PPA aperfeiçoou a avaliação de performance organizacional dentro da CAFOD, tanto para *accountability* quanto aprendizado, e implementou um processo de análise de mudança em direção à mensuração de impacto em todos os níveis da organização].

CAFOD complements DFID's work promoting poverty reduction programmes, reducing debt and boosting access to markets through **capacity building of southern civil society organisations** and influencing partners across Europe. (Item 3.5 PPA DFID-CAFOD 2005-2011, p. 3, grifo adicionado)²⁴

Cumprer apontar que não se pretende afirmar que apenas a relação com DFID impulsionava a CAFOD a reformar suas estruturas. Havia outras agências multilaterais, bilaterais e ONGs internacionais com quem ela vinha cada vez mais estabelecendo parcerias, o que também era um estímulo para que adotasse “boas práticas” em sistemas de planejamento, gestão, monitoramento, avaliação.

Entre 1975 e 1985, por exemplo, mesmo que os recursos públicos transferidos por países doadores participantes do DAC a ONGs internacionais viessem aumentando significativamente, eles ainda constituíam uma parte menor de sua arrecadação, cujo volume total dependia em grande parte de fontes doadoras privadas (CERNEA, 1988, p. 6). Estas eram tão expressivas que em 1985 correspondiam a 10% do valor total dos recursos públicos alocados em cooperação internacional (CERNEA, 1988, p. 6), o que torna compreensível a já citada explosão de ONGs interconectadas ao redor do mundo. Tamanha arrecadação privada revelava que as ONGs internacionais possuíam grande capilaridade não apenas com seus inúmeros parceiros ao redor do mundo, como também com os doadores em seus países de origem e denotava o que poderia ser descrito como um adensamento dos emaranhados que tendia a uma aglomeração de organizações não-governamentais relacionadas entre si.

Isto era em grande parte resultado de uma atuação já bastante antiga destas organizações focada na ajuda humanitária.²⁵ As mais antigas eram, todas elas, fruto de iniciativas pontuais, e aqui alguns exemplos bastam: *Save the Children* [Salvem as Crianças], originalmente do Reino Unido, foi criado em 1919 para enviar auxílio a crianças em Viena afetadas pela Primeira Guerra Mundial;²⁶ *Oxford Committee for Famine Relief* (Oxfam) [Comitê de Oxford pelo Alívio à Fome], Reino Unido, foi fundada em 1942 com vista ao envio de alimentos para a Grécia, que estava ocupada pelas forças do Eixo e vinha sofrendo um bloqueio naval pelas forças Aliadas;²⁷ *Catholic Relief Services* (CRS) [Serviços Católicos de Alívio], Estados Unidos, surge em 1943 a

²⁴ [CAFOD complementa o trabalho do DFID de promoção de programas de redução da pobreza, reduzindo as dívidas e aumentando acesso a mercados através da capacitação de organizações da sociedade civil no sul, e influenciando parceiros na Europa].

²⁵ A filantropia no século XIX seguia este padrão, de coleta de recursos através de campanhas para o envio de alimentos através de navios. Sobre este tipo de iniciativa proveniente dos Estados Unidos, ver Curti (1963).

²⁶ Fonte: <http://www.savethechildren.org/about/mission/our-history/> (em 06.01.2010).

²⁷ Fonte: <http://www.oxfam.org/en/about/history> (em 06.01.2010).

partir de uma iniciativa de ajuda humanitária a poloneses refugiados no Irã (EGAN, 1988).²⁸ As agências que permaneceram ativas ao longo de muitas décadas eram em sua origem bastante distintas do que passaram a ser a partir das décadas de 70 e 80, encaixando-se dentro da anteriormente mencionada caracterização das ONGs oferecida por Cernea (1988): multiplicam-se e conectam-se cada vez mais; as mais antigas passam a atuar de forma menos assistencialista; e há o crescente fortalecimento da sua organização interna.

Figura 4 – Foto do escritório da CAFOD, 1977, na cripta da St. Patrick’s Church, na Soho Square. Detalhe dos pôsteres na parede comunicando seu trabalho para a turma de escola católica que os visitava. No jornal segurado pelas crianças, lê-se: “Real love gives” [O verdadeiro amor dá]. Fonte: Bernadette, antiga funcionária da CAFOD.

Nos anos 1980, época em que o Banco Mundial se interessa em estabelecer interlocuções com ONGs, e início dos anos 1990, há uma expansão no mercado de trabalho na área de desenvolvimento, em especial nas ONGs internacionais, em grande parte devido ao aumento de recursos privados oferecidos para situações de emergência, como Etiópia, Bósnia, Ruanda,

²⁸Os poloneses haviam chegado ao Irã após uma caminhada desde os campos de trabalho forçado na Sibéria, para onde foram levados pelos soviéticos após o pacto Hitler-Stalin de 1939. As origens remotas do *Catholic Relief Services* (CRS) encontram-se na figura do *National Catholic War Council* [Conselho de Guerra Católico Nacional] estabelecido pelos bispos dos EUA em 1917, durante a Primeira Guerra Mundial, e transformado em *National Catholic Welfare Council* [Conselho de Bem-Estar Católico Nacional] em 1919 (EGAN, 1988).

Somália, etc., processo para o qual a mídia contribui enormemente. O crescimento da CAFOD atesta-o. De acordo com uma antiga funcionária, em 1977 a organização possuía uma dezena de funcionários, entre os quais três homens nos cargos mais altos (o diretor, um funcionário responsável pelos projetos, e um clérigo responsável pelo trabalho de educação em desenvolvimento) e suas respectivas secretárias e datilógrafas, além de uma contadora. No final dos anos 80, o número de funcionários aumenta de cinquenta para oitenta funcionários (LINDEN, 1999). No começo dos anos 2000 a organização já contava com 168 funcionários (PPA CAFOD-DFID: 2002), e em 2008 chegava a quatrocentos. Contudo, não foram apenas os desastres naturais comunicados pela mídia a contribuir para tal expansão, mas também o aumento das conexões entre as organizações não-governamentais e órgãos bilaterais e multilaterais de cooperação. Dá-se então o adensamento dos emaranhados no que concerne às relações entre ONGs internacionais e agências governamentais de desenvolvimento.

Figura 5 – Foto da equipe completa de funcionários da CAFOD, 1977, em frente à St. Patrick's Church, na Soho Square. Fonte: Bernadette, antiga funcionária da CAFOD.

À medida que cresce o fluxo de recursos de doadores privados e de recursos públicos, as estruturas dessas organizações tornam-se mais sofisticadas e mais técnicas (ou “profissionais”), afetadas especialmente pelos novos modelos de gestão pública. O trabalho passa a envolver crescentemente a adoção de procedimentos técnico-burocráticos, relatórios de performance, prestação de contas, sistemas de gestão e monitoramento. O que se vê na década de 1980, época

em que a parceria entre CAFOD e os grupos em Recife e Olinda se inicia, é bem descrito por Robertson (1984, p. 1) como uma “[...] massa amorfa de esquemas e projetos em expansão, doutrinas e políticas em disputa, burocracias nacionais e internacionais em ramificação, sucessos ocasionais e muitos fracassos [...]”. Os citados organismos ligados à ONU, agências governamentais de desenvolvimento, ONGs internacionais e locais (tanto as originadas no começo do século XX, após a Segunda Guerra Mundial ou mesmo nas décadas de 70 e 80), constituem tais “burocracias nacionais e internacionais ramificadas”, aqui chamadas de emaranhados institucionais de longo alcance (especificamente emaranhados transnacionais de combate à pobreza), que se constituem a partir da relação mútua de organizações (entes técnico-burocráticos) através de uma “massa amorfa de esquemas e projetos em expansão”.

A descrição de Robertson é precisa justamente porque denota a heterogeneidade no formato que os emaranhados assumem. CAFOD, por exemplo, sendo uma agência católica da Inglaterra e País de Gales influenciada pela opção preferencial pelos pobres (política de ação pastoral da Igreja latino-americana oficializada na Conferência de Medellín em 1968), ao menos de forma mais explícita ao longo das décadas de 80 e 90, estabelece relações com atores bastante específicos e adota políticas institucionais que dependem das conexões que realizam com seus doadores privados (em geral católicos), com o governo britânico e com seus parceiros ao redor do mundo. Em que medida o fato de CAFOD estar ligada a canais católicos de cooperação influencia os caminhos que seus emaranhados tomam é o tema a ser explorado na próxima seção.

2.3. Canais católicos de cooperação internacional

A pesquisa em canais católicos de financiamento internacional é interessante porque, como é de conhecimento geral, há séculos a Igreja opera fluxos de pessoas, saberes, técnicas, recursos (entre os quais para melhorias em paróquias pobres e mesmo para a “ajuda humanitária”) através das conexões transnacionais entre congregações religiosas, dioceses e paróquias. Para que tais relações sejam firmadas, a princípio não é necessária a mobilização de saberes técnico-burocráticos. Porém, no momento em que a Igreja passa a criar estruturas no mesmo formato institucional das organizações de desenvolvimento – isto é, quando a Igreja se acopla a estes

emaranhados de combate à pobreza – as relações que estabelece com atores neste campo de atuação a obriga a também mobilizar saberes técnicos.

Com efeito, as agências de desenvolvimento católicas oferecem uma boa compreensão de como emaranhados de tipos diferentes – a Igreja Católica em suas ramificações mundiais e organismos de desenvolvimento mais técnicos e especializados – se enleiam. Isto acontece oficialmente no Concílio Vaticano II (1962-1965), cuja convocação foi decidida pelo Papa João XXIII assim que assumiu seu papado (no final de 1958), com vistas ao *aggiornamento* [atualização] da Igreja (RYNNE, 1963). É portanto no Concílio que a cooperação internacional é institucionalizada como política oficial da Igreja Católica.

Os debates realizados na ocasião são reveladores do estímulo da hierarquia da Igreja à criação de organizações católicas dentro do mesmo formato institucional das organizações de desenvolvimento que surgem no pós-guerra.²⁹ Vale mencionar especialmente a discussão do dia 5 de novembro de 1964, durante a terceira sessão do Concílio. James Norris, um estadunidense especialista na área de combate à pobreza mundial que atuava no Concílio como consultor laico, proferiu em latim um discurso intitulado: “*Relatio. Iacobi Norris de Paupertate Mundiali*”.³⁰ Nele, apresentava um cenário mundial de desigualdade entre países ricos e pobres e defendia a necessidade de um ataque mundial à pobreza:

The gap between the rich and the poor is rapidly widening – side by side the rich grow richer and the poor grow poorer, in a single world community. This is a wholly unprecedented historical fact, and it presents the Christian conscience of the western nations with a challenge, because for the first time in history it is accepted as a fact that [...] the western nations have the means to wipe out poverty in the rest of the world. [...]. But the goal will be reached if in each wealthy country there is brought into being a strong, committed, well-informed and courageous group of men of good will who are prepared to see world poverty as one of the great central concerns of our time and press steadily and vocally for the policies in aid, in trade and in the transfer of skills, that will lessen the widening gap between the rich and the poor. [...]. From this Ecumenical Council could come a clarion call for action which would involve the creation of a structure that would devise the kind of institutions, contacts, forms of cooperation and policy, which the Church can adopt, to secure full Catholic participation in the world-wide attack on poverty. (citado em RYNNE, 1965, 180-181, grifos adicionados)³¹

²⁹ Tais debates foram descritos por Rynne, em publicações que ele próprio caracteriza de “jornalismo teológico” (1963, 1964, 1965, 1966), de imenso valor etnográfico.

³⁰ James Norris foi o único laico a ter o privilégio de apresentar uma fala no Concílio Vaticano II. Ele havia indicado o nome de Barbara Ward, mais conhecida como Lady Jackson, britânica católica com atuação expressiva na área de combate à pobreza mundial (que em 1972 teria participação importante na Conferência de Estocolmo), para discorrer sobre o tema para os bispos e cardeais. Após semanas de negociação foi decidido que era mais apropriado que o próprio Norris se dirigisse à assembléia, pois seria “premature” permitir que uma mulher o fizesse (RYNNE, 1965, 178).

³¹ [O fosso entre ricos e pobres está se ampliando rapidamente – lado a lado os ricos tornam-se ainda mais ricos e os pobres ainda mais pobres, em uma única comunidade mundial. Este é um fato histórico completamente inédito, e confere à consciência cristã das nações ocidentais um desafio, porque pela primeira vez na história aceita-se como

Norris era assistente do diretor executivo do CRS, ou seja, de uma agência católica de desenvolvimento em funcionamento já há duas décadas, e seu discurso claramente produzia um quadro diagnóstico comumente encontrado no mundo do desenvolvimento (inclusive até aos dias de hoje). A combinação parecia ideal. As pretensões universalistas da Igreja conciliavam-se perfeitamente às dimensões do problema que se apresentava: a diminuição do fosso entre ricos e pobres na comunidade mundial. Era preciso uma ação social que conjugasse tanto os esforços de um grupo de homens de boa vontade para pressionar Estados em favor de políticas voltadas à ajuda humanitária, ao comércio, e à transferência de capacidades, quanto a participação total da Igreja através da criação de uma estrutura institucional de ataque à pobreza. Imediatamente após a fala de Norris, houve manifestações da assembléia quanto à necessidade de se estabelecer comitês episcopais nacionais e internacionais para “promover projetos desenhados para aliviar pobreza mundial”, e a proposta para que anualmente, durante a época de penitência antes da páscoa (quaresma), houvesse coletas nas igrejas para este fim (RYNNE, 1965, p. 182). A idéia defendida era que o dinheiro fosse distribuído a projetos que seriam examinados por uma comissão de bispos com a assessoria de um secretariado (ou seja, uma estrutura burocrática).³²

É importante ressaltar que, se a cooperação internacional como política oficial da Igreja Católica institucionalizou-se de fato no Concílio Vaticano II, foi como resultado do processo que já se concretizava em determinados países, nos quais iniciativas de ajuda humanitária impulsionavam a criação de organizações deste tipo. O Papa Paulo VI, sucessor de João XXIII, enquanto ainda era Monsenhor Montini na década de 1950, em sua autoridade de subsecretário de Estado do Vaticano, havia apoiado a unificação das organizações *Caritas* então existentes em uma confederação internacional (*Caritas Internationalis*), bem como a criação da Conferência

fato que [...] as nações ocidentais possuem os meios para varrer a pobreza do resto do mundo [...]. Mas o objetivo será alcançado se em cada país afluente houver um grupo de homens de boa vontade, fortes, comprometidos, bem informados e corajosos, que estejam preparados para encarar a pobreza mundial como uma das grandes preocupações de nosso tempo e pressionar constantemente e expressivamente em favor de políticas em ajuda humanitária, comércio e transferência de habilidades, que diminuirão o crescente fosso entre ricos e pobres. [...] Deste Conselho Ecumênico poderia surgir em alto e bom som uma chamada para a ação que envolveria a criação de uma estrutura que concebia o tipo de instituições, contatos, formas de cooperação e políticas que a Igreja poderia adotar, de forma a garantir a participação católica plena no ataque mundial à pobreza].

³² A aposta na estrutura burocrática como o canal próprio para este “ataque à pobreza” vinha em uma época, como já apontado, em que o aparato burocrático da ONU, e os organismos a ela ligados, adquiriam dimensões cada vez maiores. O Papa Paulo VI, que em 1963 sucedera o Papa João XXIII, não escondia a sua crença no papel da ONU como órgão supranacional regulador das relações entre as nações. Durante a quarta e última sessão do Concílio Vaticano II, em outubro de 1965, Paulo VI realizou uma rápida visita à sede da ONU em Nova Iorque, simultaneamente à abertura do debate sobre “A Comunidade de Nações e a Construção da Paz” no Vaticano. Desta forma, explicitava a disposição da Igreja em participar do novo aparato mundial que se ocupava com os esforços pela paz e contra a pobreza.

Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) em 1952, do Conselho Episcopal Latino-Americano (CELAM) em 1954, e da *Caritas* brasileira em 1956.

CAFOD também já existia desde 1962, e a sugestão feita nos debates do Concílio, de coleta anual nas Igrejas (sob o aval dos bispos) com o intuito de combater a pobreza em países subdesenvolvidos, era uma prática que não lhe vinha apenas garantindo a sua fonte de recursos, como também era justamente a iniciativa que lhe havia dado origem. Em 1960, dois anos antes de CAFOD ser criada, o *National Board of Catholic Women* [Conselho Nacional das Mulheres Católicas], a *Catholic Women's League* [Liga das Mulheres Católicas]; e a *Union of Catholic Mothers* [União das Mães Católicas] lançaram um apelo conjunto nas paróquias, que nomearam *Family Fast Day* [dia de jejum da família], com o fim de arrecadar fundos para apoiar crianças no país caribenho da Dominica, na região comumente denominada no Reino Unido de *West Indies* [Índias Ocidentais] (NEVILLE, 1999, p. 102). A arrecadação foi tão bem sucedida que os bispos se apropriaram da idéia e logo criaram CAFOD, que seria basicamente um fundo (seu nome original era *Catholic Fund for Overseas Development* [Fundo Católico para o Desenvolvimento Internacional]) administrado por alguns funcionários e alimentado anualmente pelo *Family Fast Day*. Com isto, os bispos oficializavam a prática da coleta na época da quaresma para o combate à pobreza mundial, assessorados por um pequeno aparato burocrático: funcionários laicos responsáveis pela organização da arrecadação de fundos (inicialmente apenas nas paróquias), e pela efetuação dos procedimentos envolvidos na aprovação e avaliação dos projetos. A forma institucional escolhida para a gestão dos recursos, portanto, era técnico-burocrática, mesmo que bastante distinta daquela encontrada na CAFOD cinco décadas depois.

A proposta de colocar a Igreja par a par com o “mundo moderno” não era o ponto de partida para a mudança, mas a institucionalização de mudanças que já estavam sendo operadas na Igreja em suas expressões locais.³³ Uma vez instituída como política oficial da Igreja no Concílio

³³ Embora a Igreja se organize através de uma estrutura hierárquica eclesiástica com dimensões mundiais e se esforce por disseminar em todos os seus pontos a mesma lógica universal através de um clero que circula entre os continentes (MONTERO, 1993, p. 61), isto é, apesar da Cúria Romana veicular uma doutrina única que define a Igreja Católica Apostólica Romana, no sentido de homogeneizar dogmas e aspectos litúrgicos através de mecanismos de prescrição e controle, na prática e em cada lugar a Igreja se enleia a processos muito particulares, que dependem de uma série de fatores, como por exemplo, a relação histórica com o Estado soberano no território em que atua, a relação com outras denominações, o que a Igreja representa em termos de referência identitária da população, a relação com a mídia, além de contingências específicas com as quais têm que lidar. O que se encontra localmente é sempre uma singularidade que não pode ser pressuposta, composta por elementos particulares que, caso institucionalizados, tomam força e viajam pelos canais da Igreja de forma a homogeneizar os múltiplos locais por onde passam.

Vaticano II, a cooperação internacional tornava-se um estímulo para a criação de novas organizações de combate à pobreza pelas Conferências Episcopais ao redor do mundo. Tanto assim que hoje a confederação da *Caritas Internationalis* possui mais de 160 membros, não mais as duas dezenas com as quais se origina em 1951. A proliferação de organizações de desenvolvimento católicas – os pequenos aparatos burocráticos – criava as condições para que parcerias deste tipo se disseminassem através de seus canais institucionais, levando adiante um processo iniciado décadas antes.

Figura 6 – Pôster do primeiro *Family Fast Day*, 1960. Detalhe do menino Jesus e Nossa Senhora esqueléticos, com um prato vazio, ao lado dos quais lê-se: “Estou com fome, dá-me de comer”. Fonte: anexo em e-mail circulado dentro da organização.

O *aggiornamento* da Igreja, quaisquer fossem as suas novas diretrizes de atuação, implicava necessariamente participar do emaranhado transnacional de combate à pobreza que crescia, e por conseqüência, também adotar procedimentos e mobilizar saberes exigidos para firmar relações neste campo de atuação. Deste modo, as agências de desenvolvimento católicas compartilhavam com outras organizações a necessidade de mobilização de saberes técnico-

burocráticos ao firmar relações de parceria com doadores institucionais (outras ONGs, órgãos governamentais, empresas privadas), além do mesmo processo de acentuada estruturação institucional com o gradual aumento de suas conexões. No entanto, junto aos doadores privados, em geral católicos, era preciso mobilizar um tipo de saber presente nos locais em que se realizava a arrecadação, como paróquias ou escolas católicas. As agências católicas, portanto, em algumas instâncias mobilizavam saberes técnicos (fundamentados numa ética cristã) e em outras saberes católicos (legitimados por uma competência técnica).

No caso das relações com organizações receptoras de financiamento, as agências de desenvolvimento católicas utilizavam-se da estrutura mundial da Igreja, e por isso a maior parte de seus parceiros (não a totalidade) fazia parte desta estrutura, ou de algum modo a ela estava ligada. Este foi o caso da Tarrafa, cuja parceria foi primeiramente selada no fim da década de 80 através da intermediação de um padre da Sociedade Missionária de São Patrício, que na época era pároco na Paróquia de Nossa Senhora da Ajuda, em Peixinhos, dentro da Arquidiocese de Olinda e Recife.

Muitas das ordens religiosas atuantes no Brasil, como a ordem de São Patrício, bem como os padres seculares que apoiavam os movimentos sociais emergentes como o dos educadores populares em bairros periféricos em Olinda e Recife, criavam os canais de financiamento através do estabelecimento das parcerias com agências católicas de desenvolvimento (ONGs internacionais católicas).³⁴ A partir da institucionalização da cooperação internacional pela Igreja, que toma força depois do Concílio Vaticano II, abrem-se a estas ordens missionárias novas fontes de recursos não voltados à evangelização, mas a projetos sociais. Organizações no Brasil como Comissão Pastoral da Terra (CPT), Conselho Indigenista Missionário (CIMI), além de muitas outras mobilizações sociais que eram apoiadas por clérigos, obtinham grande parte de seus recursos através desses novos canais da Igreja ligados à política de cooperação internacional de combate à pobreza.

³⁴ Vale lembrar que a Ordem de São Patrício havia sido criada em 1932 com fins missionários, e operava, como era o caso das organizações missionárias, a partir da transferência de recursos de paróquias de países ricos que os apoiavam. O padre Rodgers (2006, p. 28), em publicação da sociedade de São Patrício, descreve a sua origem: “O início do século XX viu um grande despertar do fervor missionário dos irlandeses, o que deu surgimento a várias sociedades missionárias com o fim de evangelizar povos da Ásia, África e América do Sul. Uma dessas foi a Sociedade Missionária de São Patrício, fundada oficialmente no dia 17 de março de 1932 para propagar a fé cristã na Nigéria. Desde então essa sociedade está trabalhando em diferentes países da África como Nigéria, Camarões, Kenya, Sudão, Uganda, Ruanda, Zimbábue, Malawi e África do Sul. Também vieram para o Brasil e para a ilha caribenha de Granada”.

Figura 7 – Reunião de moradores no Centro Cultural de Peixinhos, 1986. O Centro, fundado em 1980, foi um dos locais de início da mobilização pelas crianças do bairro. Entre os presentes estavam o pároco de Peixinhos, a antiga merendeira do grupo e uma das atuais educadoras, à época participantes do Encontro de Irmãos. Fonte: acervo GCASC.

Figura 8 – Primeiro Acorda Povo do grupo em Peixinhos, 1986. O grupo foi nomeado “Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças” apenas no ano seguinte. Fonte: acervo GCASC.

Figura 9 – Pôster do 3º Encontro Nacional dos Meninos e Meninas de Rua, 1992. Os grupos financiados pelo *Street Children Programme* participavam do movimento a favor da reforma do marco legal através dos núcleos de base do MNMMR. Alguns dos meninos foram a Brasília e Salvador através do movimento. Fonte: acervo GCASC.

Nos anos 70 e 80, movimentos sociais no Brasil faziam já parte destes emaranhados transnacionais de combate à pobreza (“burocracias nacionais e internacionais ramificadas”), e eram identificados como *grassroots organisations*. Tais emaranhados constituíam-se a partir da relação mútua de organizações através de uma “massa amorfa de esquemas e projetos em expansão”. Chamá-los de entes técnico-burocráticos não implica que todos fossem formados por técnicos, mas que: a) de um modo ou de outro assinavam convênios de financiamento e se submetiam a procedimentos que demandados para a manutenção da parceria (os grupos da Tarrafa sempre tiveram que escrever relatórios, mesmo que manuscritos); e b) estavam conectados entre si e, portanto, criavam, mantinham e encerravam continuamente canais institucionais, constituindo emaranhados transnacionais sempre móveis.

O que traz uma certa especificidade aos emaranhados formados por ONGs católicas é o fato de que os canais em geral são criados a partir de relações com parceiros considerados

privilegiados (doadores, ONGs e organismos católicos), e por isso eles coincidem muitas vezes com as próprias estruturas da Igreja. A especificidade dos emaranhados de cooperação católica não está, portanto, em algum tipo de característica intrínseca que todos carregariam, como identificam Morse e McNamara (2008, p. 67), que chegam a falar numa *Catholic aid chain family* [família de cadeia de socorro católico]:

A singularidade aqui vem do fato de que a Igreja Católica é universal por natureza e portanto suas agências de desenvolvimento localizadas no norte e sul compartilham as mesmas crenças morais numa comunidade global de iguais. [...] Como tal, a cadeia da Igreja Católica é um exemplo de uma relação de longo prazo baseada em uma moralidade e crenças compartilhadas, que enfatizam tolerância, respeito ao próximo e a necessidade de escutar.

Apesar dos autores partirem do pressuposto de uma crença moral na igualdade compartilhada entre a “família da cadeia católica de desenvolvimento”, o que descrevem em sua investigação da parceria entre a Província Eclesiástica de Abuja, capital da Nigéria, e três ONGs internacionais católicas (duas da Europa e uma da América do Norte), é a heterogeneidade dos envolvidos em termos de políticas instituídas, programas, histórico, fontes de recursos, e atores (governamentais, não-governamentais, empresas) com quem cada um se relaciona. Diferentes ramificações da “cadeia de socorro” – tanto do lado dos doadores quanto dos receptores – abarcam um espectro de organizações com estruturas, procedimentos, mandatos diversificados, cada um com amplas conexões e redes.

Ao mesmo tempo, Morse e McNamara (2008, p. 69) apontam para o que todos os pesquisados têm em comum: “Todas essas instituições da Igreja buscam recursos dos mesmos doadores católicos (e seculares) para programas e projetos”. Tanto assim, que os autores inclusive justificam o seu recorte de pesquisa como compreendendo a diocese de Abuja porque seu território abarca a capital federal, local privilegiado de interação entre as organizações católicas locais e algumas importantes fontes não-católicas de financiamento: o governo federal, as embaixadas e as agências internacionais de desenvolvimento que lá possuem escritórios. Na relação com estes atores, é preciso mobilizar saberes técnicos específicos – sobre estatísticas de HIV/AIDS no país (o maior programa na diocese pesquisada é nesta área), estatísticas de pobreza na Nigéria, sistemas de monitoramento e avaliação implantados – e deste modo trazer para si, nas palavras de Robertson (1984, p. 23) “viabilidade, respeitabilidade, confiabilidade, credibilidade”.

Quando organizações católicas procuram estabelecer relações com atores dentro das estruturas da Igreja, a viabilidade, respeitabilidade, confiabilidade e credibilidade advêm de outro

tipo de saber. Aquilo que Morse e McNamara (2008) identificam como sendo próprio da “família católica” – “mesmas crenças numa comunidade global de iguais” e “moralidade e crenças compartilhadas” – é justamente parte do saber mobilizado no estabelecimento da relação dentro das estruturas católicas, que confere ao parceiro um estatuto privilegiado.

As organizações católicas de desenvolvimento ao mesmo tempo em que estabelecem relações privilegiadas com outros atores nos canais católicos, também o fazem com organismos multilaterais e órgãos governamentais, o que as obriga a mobilizar – oficialmente – saberes de diferentes tipos: cristãos e técnico-burocráticos. É neste sentido que se afirma que as agências de desenvolvimento católicas oferecem uma boa compreensão de como emaranhados de tipos diferentes se enleiam. Em relação à Igreja Católica, as ONGs internacionais católicas são tidas como suas “representantes” nestes emaranhados de combate à pobreza, ou seja, operam com a linguagem técnica do desenvolvimento e de gestão de projetos, e fazem-no como um “testemunho da fê cristã” e em consonância com o pensamento social católico. Em relação às demais organizações de desenvolvimento, as ONGs internacionais católicas são consideradas como possuidoras de uma vantagem estratégica: o acesso aos canais católicos. Isto é inclusive utilizado como argumento no documento PPA DFID-CAFOD de 2005:

As a leading player in global Catholic networks, CAFOD has a strong knowledge of the global and grassroots Catholic Church and believes its distinctive competence lies in mobilising and influencing faith-based networks and structures to achieve an impact on poverty and injustice. (Item 2.4, 2005, p. 2)³⁵

Seu conhecimento sobre a Igreja “global” e a Igreja em suas “bases”, bem como a mobilização de redes religiosas são acionados como “competência distintiva”. No mesmo PPA, CAFOD apresenta algumas justificativas para a parceria com DFID – as similaridades nos objetivos e as possíveis complementaridades de atuação –, como por exemplo o fato de compartilharem o objetivo mais amplo de eliminação da pobreza mundial e poderem somar forças para alcançar as Metas do Milênio. Ressalto outras três justificativas apresentadas. Uma delas é a seguinte:

CAFOD is uniquely placed to contribute significantly to DFID’s understanding of the role of faith-based civil society organisations and communities in development and poverty eradication. CAFOD is

³⁵ [Como um ator de liderança em redes globais católicas, CAFOD possui um conhecimento profundo da Igreja Católica global e de base, e acredita que sua competência distintiva está na mobilização e influência de redes e estruturas religiosas com vistas a realizar um impacto na pobreza e injustiça].

committed to certain key partnerships and alliances, including Caritas Internationalis and Caritas Europe. (Item 3.4 PPA DFID-CAFOD 2005-2011, p. 3)³⁶

Um dos esforços na CAFOD em 2007, no período em que foi realizado trabalho de campo, era o de tentar dar mais visibilidade aos canais católicos a que tinha acesso, em especial CIDSE, uma organização guarda-chuva com dezesseis ONGs católicas doadoras da Europa e América do Norte, oficializada em 1967, mas criada em 1964 (durante o Concílio Vaticano), e *Caritas Internationalis*, estabelecida como confederação das *Caritas* em 1954. Chamar a atenção para tais alianças é, num certo sentido, uma maneira de estender os seus tentáculos para além dos seus parceiros diretos: quando há uma emergência, alega-se, os contatos destas redes são rapidamente acionados. Seus emaranhados tornam-se, assim, potencialmente mais longos.

A segunda justificativa que CAFOD apresenta para firmar o PPA com DFID e que merece especial atenção concerne os tentáculos da organização dentro do próprio país:

CAFOD's education programme in England and Wales significantly contributes to maintaining and developing public support for development, raising awareness of the MDGs, the causes of poverty and how to bring about change. There is synergy between DFID's aim of building support for development and CAFOD's education work particularly in the formal education sector, with the Catholic community and wider civil society. CAFOD has a clearly defined and committed constituency for advocacy and development awareness within the Catholic population of England and Wales. CAFOD works with some 2,163 primary schools and 785 secondary schools. (Item 3.7 PPA DFID-CAFOD 2005-2011, p. 3-4)³⁷

Os tentáculos de CAFOD não estão apenas situados fora do país, junto a seus parceiros, mas também nas paróquias e escolas católicas na Inglaterra e País de Gales. A conscientização do público sobre questões de desenvolvimento fazia, aliás, parte do *White Paper* de 1997, que previa a inclusão dos temas “desenvolvimento” e “cidadania global” no currículo nacional (BARDER, 2005). É um caso claro de emaranhados de vários tipos que se enleiam – as estruturas da Igreja

³⁶ [CAFOD encontra-se unicamente posicionada para contribuir de modo significativo para aquilo que o DFID compreende ser o papel de organizações da sociedade civil de base religiosa e das comunidades no desenvolvimento e na erradicação da pobreza. CAFOD está empenhada em manter certas parcerias e alianças chave, incluindo Caritas Internationalis e Caritas Europa.]

³⁷ [O programa de educação da CAFOD na Inglaterra e País de Gales contribui significativamente para manter e desenvolver o apoio público para o desenvolvimento, promover a conscientização acerca das Metas do Milênio, das causas da pobreza e como é possível operar mudanças. Há uma sinergia entre a meta do DFID em conseguir apoio para o desenvolvimento e o trabalho de educação da CAFOD, particularmente no sistema educacional formal, com a comunidade católica e a sociedade civil mais ampla. CAFOD possui apoiadores compromissados e claramente definidos para advocacy e conscientização sobre desenvolvimento entre a população católica da Inglaterra e País de Gales. CAFOD trabalha com cerca de 2,163 escolas primárias e 785 escolas secundárias].

Católica, o sistema educacional, o aparato do desenvolvimento –, nos quais a presença da CAFOD é marcada em grande parte pelos funcionários dos escritórios diocesanos.

A terceira justificativa para a parceria com DFID, que cabe apontar aqui, diz respeito à presença da CAFOD na América Latina:

CAFOD is also well placed to complement DFID's current strategy for Latin America because of its involvement and depth of relationship with the social action of the Catholic Church which has a regional scope and an unrivaled presence within the poorest and most excluded sectors. In addition to work at Continent-wide or regional level CAFOD's focus on key countries complements DFID's approach and can help maintain the profile of those countries, such as Peru, Colombia, Honduras and Haiti, where DFID is no longer involved in direct support to development programmes. (Item 3.8 PPA DFID-CAFOD, 2005-2011, p. 4)³⁸

O argumento da CAFOD é claro: onde DFID não conta com uma presença devido às mudanças nas suas políticas estratégicas, CAFOD possui tentáculos que garantem, através das PPAs, que DFID indiretamente também contribua para o objetivo maior de “redução dos índices de pobreza”. Sua “presença sem igual” entre os pobres e comunidades de base está, evidentemente, ligada às já mencionadas parcerias, dentro dos canais de cooperação católicos, inicialmente com clérigos e assessores que apoiavam movimentos sociais no continente desde a década de 1970, e posteriormente com os próprios movimentos que se institucionalizam enquanto organizações. Os grupos da Tarrafa fazem parte desta rede de “base” a que CAFOD se refere.

Da análise de canais católicos de cooperação se tira pelo menos quatro conclusões mais amplas: a) os saberes mobilizados pelas organizações não estão ligados a características intrínsecas, mas aos atores com quem estabelecem relações; b) quanto mais variadas as relações, mais variados os saberes mobilizados dentro da organização (e portanto mais especializadas as suas estruturas); c) no caso das agências católicas de desenvolvimento, como as estruturas da Igreja se tornam local privilegiado para o estabelecimento de parcerias, elas devem mobilizar, além de saberes técnicos, também saberes próprios à Igreja católica; d) todos os atores envolvidos nos emaranhados transnacionais de combate à pobreza têm em comum o fato de, de uma forma ou de outra, mobilizarem um certo saber técnico-burocrático, e nesse sentido podem ser considerados como entes técnico-burocráticos.

³⁸ [CAFOD está também bem posicionado para complementar a atual estratégia do DFID para a América Latina graças ao seu envolvimento e relação aprofundada e com a ação social da Igreja Católica que tem um escopo regional e uma presença sem igual junto aos setores mais pobres e excluídos. Além do trabalho num nível regional ou continental, o foco da CAFOD em países chave complementa a abordagem do DFID e pode ajudar a manter o perfil destes países, como o Peru, Colômbia, Honduras e Haiti, onde DFID não está mais envolvido com apoio direto a programas de desenvolvimento].

Até aqui se argumentou que saberes técnico-burocráticos (que mudaram ao longo do tempo) concretizam relações, possibilitando a formação de emaranhados de longo alcance. Estes, por sua vez, adquirem especificidade a cada relação e heterogeneidade conforme os atores envolvidos, tanto diretamente quanto indiretamente, de acordo com os caminhos que os emaranhados tomam. Na seção seguinte, a tentativa será a de argumentar porque enxergar as organizações que fazem parte dos emaranhados de combate à pobreza como entes técnico-burocráticos se mostra mais vantajoso para a sua compreensão do que o uso da habitual clivagem primeiro setor (Estado), segundo setor (mercado) e terceiro setor (organizações da sociedade civil).

2.4. Entes técnico-burocráticos versus terceiro setor

Chamar CAFOD, Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce de entes técnico-burocráticos significa equipará-los não apenas entre si, como também a quaisquer organizações marcadas de um modo ou de outro por procedimentos burocratizados. Isto incluiria secretarias e órgãos do Estado, ONGs, e até empresas privadas. Tal equiparação não implica ignorar as gritantes diferenças existentes entre cada um deles – basta andar nos corredores de uma multinacional em São Paulo, uma *charity* em Londres, ou uma repartição pública em Olinda para rapidamente constatá-las. Neste sentido, compreende-se o uso analítico da tripartição Estado, mercado e sociedade civil, baseada num modelo-padrão extraído de clivagens estabelecidas pelos próprios atores.

Sem desconsiderar a relevância desta tripartição operada pelos atores, que como veremos adiante produz efeitos importantes que devem ser levados em consideração, importa especialmente notar que os emaranhados de combate à pobreza que aqui nos interessam envolvem cada vez mais relações entre pessoas jurídicas de direito público (o Estado), associações civis sem fins lucrativos, fundações ligadas a empresas privadas, ou mesmo empresas como prestadoras de serviço. Todas elas têm em comum o fato de adotarem procedimentos burocráticos de forma a estabelecer relações com outras organizações, e operarem a partir de princípios da administração racional descritos por Max Weber. Segundo o teórico alemão ([1922] 1971, p. 249), as características de uma administração rigorosamente burocrática estariam na

“[...] precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, descrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal [...]” válidas igualmente para a administração pública e administração econômica privada. A importância do trabalho seminal de Max Weber está em chamar a atenção ao fato de que de estruturas burocráticas crescentemente “depende a sorte material das massas”, e sua eliminação “torna-se cada vez mais utópica” (WEBER, [1922] 1971, p. 265). O mundo é povoado de entes técnico-burocráticos conectados entre si, um fenômeno que, embora não completamente inédito, assume grande expressão a partir da segunda metade do século XIX.

Max Weber empreende uma ampla comparação que demonstra que tais estruturas estavam também presentes no Egito, no Império Romano, no Estado Bizantino, na Igreja Católica Romana a partir de fins do século XIII e na China. O autor argumenta ([1922] 1971, p. 238) que é apenas nos Estados europeus modernos e nas grandes e complexas empresas capitalistas modernas que estruturas burocráticas se apresentam “em formas cada vez mais puras”. Apesar da crença de Weber ([1922] 1971, p. 249) na superioridade puramente técnica da administração racional, comparável a uma máquina, ou a um modo mecânico de produção, ele próprio reconhece que as formas puras muito dificilmente são encontradas em casos concretos: “Seus tipos “puros”, afinal de contas, devem ser considerados simplesmente como casos marginais, especialmente valiosos e indispensáveis à análise. As realidades históricas, que quase sempre surgem em formas mistas, se movimentam entre esse tipos puros” (WEBER, [1922] 1971, p. 281).

Se considerarmos que o tipo ideal é uma estrutura de entendimento que integra um conjunto de dados “após o fato” de forma a recapturar uma essência ou princípios gerais que entretanto estavam ausentes no pensamento de indivíduos, mas que servem de guia para a compreensão de seu comportamento (FOUCAULT, [1980] 1991, p. 80), podemos concluir que, de fato, realidades históricas sempre surgem em formas mistas. Isto evidentemente inclui realidades históricas dentro de estruturas burocráticas, como nos mostra Michael Herzfeld em *The Social Production of Indifference: Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy* ([1992] 1993). Segundo o autor:

A burocracia, como Weber reconheceu, é um sistema que exige *accountability*, e *accountability* é um amálgama de idéias, culturalmente saturado e socialmente produzido, sobre pessoas, presença e governo. Apesar de sua pretensão a uma racionalidade universal, seus significados são culturalmente específicos, e sua operação é limitada pelas formas nas quais seus operadores e clientes interpretam

suas ações. A forma com que a burocracia lida com as identidades pessoal ou coletiva não é desligada da experiência social. ([1992] 1993, p. 47)

Apesar da divisão que Herzfeld ([1992] 1993, p. 59) faz entre burocratas e cidadãos para fins explanatórios, ele mesmo admite que “o mundo oficial é ele próprio povoado” e que práticas cotidianas que marcam instituições – o enorme volume de papel que reitera informações e regras, os rituais diários, uma estética específica e a afirmação de uma racionalidade universal – estão enraizadas na experiência social. O discurso oficial está intrinsecamente ligado às suas “raízes populares” que, no caso grego etnografado pelo autor, compreende a metáfora do sangue ligada a representações de parentesco.

Se estruturas burocráticas estão enraizadas na experiência social, então diferem de acordo com onde se está enraizado e conforme os objetivos e políticas institucionais (se de natureza lucrativa, se com estatuto público, etc.). É um equívoco buscar a descrição de estruturas burocráticas a partir de características intrínsecas, cujo padrão é estabelecido por um tipo ideal. O foco, pelo contrário, deve estar no reconhecimento de que este é um formato institucional necessário para se estabelecer relações. Em outras palavras, importa menos classificar quem é mais ou menos técnico, racional ou eficiente, e sim reconhecer que saberes técnico-burocráticos são mobilizados por organizações com o fim de estabelecer relações mútuas.

Considerando que o que marca os emaranhados institucionais de longo alcance é a mobilização de saberes técnico-burocráticos, e que governo, ONGs, e empresas se relacionam cada vez mais com vista ao “combate à pobreza”, cabe perguntar: quais as implicações do uso da clivagem primeiro, segundo e terceiro setor como ferramenta analítica?

Alguns autores que se valem em suas análises de tal tripartição identificam um processo de profissionalização advindo de uma lógica do mercado cada vez mais presente no terceiro setor (a chamada sociedade civil organizada). Gohn (2000), por exemplo, considera que as ONGs do terceiro setor originadas na década de 1990 incorporam elementos da economia de mercado, como competitividade, apoliticidade, eficiência e racionalidade instrumental. Algumas delas inclusive geram receitas através da prestação de serviços e da venda de produtos ligados ao seu nome, envolvendo estratégias de marketing típicas de empresas privadas que visam lucro. Para a autora, a lógica do mercado estaria invadindo o terceiro setor.

Estratégias de marketing utilizadas por ONGs são de fato originárias de empresas privadas, mas a percepção de que o mercado influencia a sociedade civil é acompanhada da

constatação de que os três setores se perpassam, e aqui a noção de *responsabilidade social* utilizada pelas fundações empresariais ligadas aos emaranhados de combate à pobreza é um exemplo digno de nota. O chamado *investimento social privado* por parte de empresas tem crescido nos países em que há incentivos fiscais para tanto, e fundações privadas, muitas delas ligadas a empresas, têm se tornado atores de peso nesta área pelo volume de recursos que movimentam (SEVERINO; RAY, 2009), cenário que também se vê no Brasil a partir de meados da década de 1990.³⁹

Se é certo que uma lógica empresarial passa a influenciar o terceiro setor, é também possível afirmar que com tal aproximação o terceiro setor também se faz presente no mercado. Por exemplo, durante o III Encontro Ibero-Americano do Terceiro Setor, em setembro de 1996 no Rio de Janeiro, organizado pelo GIFE, Antônio Carlos Martinelli ([1997] 2000), Diretor-presidente do Instituto C&A de Desenvolvimento Social, classifica as empresas em três tipos: empresa como mero negócio, empresa como organização social e empresa-cidadã. A primeira, segundo Martinelli, possui uma atitude predatória e exploradora; a segunda julga que o pagamento dos impostos é contribuição suficiente, já que é do governo a responsabilidade por resolver problemas sociais; e a terceira, a empresa-cidadã, adota uma posição “pró-ativa” de querer contribuir para encontrar soluções para os problemas sociais. A taxonomia de Martinelli ([1997] 2000, p. 87) posiciona a empresa-cidadã próxima às ONGs, sobre as quais ele afirma:

As chamadas ONGs, formais ou informais, podem ser vistas como verdadeiras organizações sociais, semelhantes às empresas, pois detêm muitos de seus componentes: clientes, gerenciamento, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos.

As empresas-cidadãs, assim como as ONGs, atuam tendo em vista o benefício social mais amplo, e as ONGs, assim como as empresas, possuem uma estrutura institucional que envolve uma certa capacidade de gerenciamento. James Ferguson ([2006] 2007) aponta, na mesma linha, para a existência das *bank-organised NGOs* (BONGOS) [ONGs organizadas por bancos], e da mesma forma lembra que Estado e sociedade civil não são tão bem delimitados quanto a

³⁹ Vale mencionar a criação em 1995 do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e em 1998 do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, importantes na disseminação do conceito entre o empresariado. Uma pesquisa publicada em 2003 pela Federação e Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP/CIESP) indicava que o investimento social estimado das indústrias no Estado de São Paulo supera R\$ 737 milhões anuais, o que representa 0,25% do PIB Industrial/2000 do Estado, ainda que muitas delas reconhecessem que, à época, se utilizavam pouco dos incentivos existentes na área (FIESP 2003, p. 58-59).

caracterização de organizações como governamentais ou não-governamentais dá a entender, a notar pela existência das chamadas *government-organised NGOs* (GONGOs) [ONGs organizadas pelo governo].

Esta confusão entre os três setores é notada também por David Abramson (1999), ao analisar o uso da noção de sociedade civil no Uzbequistão e a explosão das ONGs na antiga União Soviética. A partir do que constata em campo, o autor argumenta que a idéia de sociedade civil perde todo o valor e significado universal enquanto conceito, bem como sua utilidade enquanto categoria conceitual. Sociedade civil, para Abramson (1999, p. 240), torna-se um instrumento que dissimula estruturas e relações de poder entre diferentes grupos de interesse em níveis transnacional, nacional e sub-nacional. O autor (1999, p. 242) declara sobre as ONGs: “Quão não-governamentais elas podem ser quando financiadas por organizações internacionais ou nacionais estrangeiras que são por sua vez financiadas por governos estrangeiros”? ⁴⁰

Se a separação entre sociedade civil, Estado e mercado se torna embaralhada, de fato ela ajuda pouco em termos analíticos. Assim, pensar nas mesmas em termos de entes técnico-burocráticos auxilia, em primeiro lugar, na percepção de como elas estão conectadas e formam emaranhados de diferentes formas; e em segundo lugar, de como essas diferenças são constituídas, e, como diz Abramson, quais os “grupos de interesses” envolvidos. O próprio III Encontro mencionado, que reunia profissionais brasileiros e estrangeiros e tinha como objetivo discutir o conceito de terceiro setor, é exemplar neste sentido.

Em suas duas primeiras edições, na Espanha e no México, tal reunião era intitulada “Encuentro Iberoamericano de Filantropia” (IOSCHPE et al., [1997] 2000), e não “Encontro do Terceiro Setor” como passou a ser chamado. Um dos participantes, Rubem César Fernandes, admite que terceiro setor era uma expressão pouco utilizada no Brasil, apenas encontrado em círculos restritos, como o GIFE ([1997] 2000, p. 25). Aquela era uma oportunidade não apenas para discuti-la, como também fomentá-la. As discussões são apresentadas da seguinte maneira: “O livro inicia como iniciou o III Encontro: com as palavras da Dra. Ruth Cardoso, antropóloga, primeira-dama do país e presidente do Comunidade Solidária” ([1997] 2000, p. ii). De maneira bastante direta, Cardoso ([1997] 2000, p. 8) explica:

⁴⁰ [Quão não-governamentais elas podem ser quando financiadas por organizações internacionais ou nacionais estrangeiras que são por sua vez financiadas por governos estrangeiros?]

Recorremos hoje à expressão Terceiro Setor para distingui-lo do primeiro, que é o setor público, e do segundo, representado pelas atividades lucrativas. Com essa denominação, queremos também enfatizar o caráter autônomo e inédito desse algo novo que está mudando a sociedade e que se define por não ser nem governo nem empresa, por não querer submeter-se nem à lógica do mercado nem à lógica governamental. Tenho a convicção de que o conceito de Terceiro Setor descreve um espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social. Sua afirmação tem o grande mérito de romper a dicotomia entre público e privado, na qual público era sinônimo de estatal e privado de empresarial. Estamos vendo o surgimento de uma esfera pública não-estatal e de iniciativas privadas com sentido público. Isso enriquece e complexifica a dinâmica social.

A autora, com larga experiência de pesquisa em movimentos sociais que já existiam há décadas no país, identificava no Terceiro Setor o surgimento de algo novo. Ciente das críticas ao que denomina como “novos modos de pensar e agir”, Ruth Cardoso ([1997] 2000, p. 9-10) antecipa uma explicação que aponta para o que havia de original neste modelo:

É importante ficar bem claro que, ao exercer esse papel articulador e mobilizador, não pretendemos em nenhum momento substituir nem a ação governamental na área social nem as múltiplas iniciativas autônomas da sociedade civil. Cada um desses espaços continua a existir com suas especificidades e características. [...] Resistências e preconceitos, fruto de uma história passada de conflito e oposição entre um Estado autoritário e uma sociedade civil denunciadora e reivindicativa, precisam ser superados. Existe ainda uma inegável dificuldade da burocracia governamental para entender os objetivos e o tipo de atuação das entidades do Terceiro Setor. Por outro lado, também em setores do Terceiro Setor persiste uma certa desconfiança em relação a parcerias com o governo. [...] Acredito que o fortalecimento da sociedade civil e de sua atuação no campo do desenvolvimento social é o caminho correto para que possamos superar essa herança pesada de injustiça e exclusão. Não considero esse caminho correto pelo simples fato de que aliviaria a tarefa do governo, retirando de seus ombros uma parcela de sua responsabilidade. Não se trata disso, mas sim de reconhecer que a ação do Terceiro Setor no enfrentamento de questões diagnosticadas pela própria sociedade nos oferece modelos de trabalho que representam modos mais eficazes de resolver problemas sociais.

Ruth Cardoso identifica dois elementos importantes: em primeiro lugar, a centralidade da relação de parceria entre governo, organizações e empresas, o que evidenciava a importância da separação em três setores para a defesa deste modelo; em segundo lugar, a noção de eficácia na resolução de problemas sociais. Neste sentido, uma das participantes do Encontro, Kathleen McCarthy ([1997] 2000, p. 113), em sua exposição intitulada “Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia”, afirma:

Uma das lições-chave da experiência americana é que não apenas um, mas três tipos de treinamento são necessários para promover a liderança do setor filantrópico: treinamento administrativo; iniciativas para proporcionar um panorama abrangente do setor como um todo; e treinamento planejado para gerar um senso de visão sobre como fazer o setor funcionar mais efetivamente no futuro.

Para uma melhor eficácia no setor, portanto, era preciso uma visão panorâmica e uma maior capacitação administrativa e de planejamento estratégico das organizações. A reclamação

acerca da falta de dados que compusessem um quadro completo e abrangente do setor era uma constante entre os participantes. As sugestões colocadas na conferência parecem ter rendido frutos: pouco tempo depois, em 2001, o GIFE co-publica um diretório das “*grantmakers* brasileiras” contendo informações sobre trinta e uma organizações, em sua maioria ligada a empresas (FALCONER: VILELA, 2001); em 2004 o GIFE publica uma outra pesquisa, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), e Associação Brasileira das ONGs a (ABONG), apresentando dados sobre as fundações privadas e associações sem fins lucrativos (FASFIL) baseados no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) do IBGE.⁴¹ Segundo a pesquisa, havia em 2002 um total de 275.895 FASFIL, que correspondiam a 55% das 500 mil entidades sem fins lucrativos registradas no CEMPRE, bem como a 5% dos 5,3 milhões de organizações públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas que constavam do Cadastro.⁴² Dentre as FASFIL, 1.685 eram categorizados como atuantes na área de educação e pesquisa, especificamente “outras formas de educação”, incluindo educação para a cidadania, nas quais os grupos da Tarrafa estariam incluídos, e que correspondiam a 0,61% do total das FASFIL.

Além da visão panorâmica do setor, também era preciso, de acordo com McCarthy, investir na chamada capacitação de forma a buscar maior eficiência das organizações. Outro participante, o norte-americano Lester Salamon, conhecido especialista na área, diretor do *Center for Civil Society Studies* [Centro de Estudos da Sociedade Civil], na *Johns Hopkins University*, em consonância com esta visão, defende que uma das estratégias para tanto é:

[...] o treinamento de administradores nas habilidades exigidas para o setor: capacitar administradores que vão capacitar organizações que vão capacitar comunidades. Envolvermo-nos nessa tarefa na Europa central e oriental [...] Não basta, porém, adestrar os administradores, sendo imprescindível criar instituições de infra-estrutura aptas a garantir a eficiência das organizações sem fins lucrativos a longo prazo. (IOSCHPE et al., [1997] 2000, p. 105)

⁴¹ Disponível online em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm>.

⁴² As organizações consideradas como FASFIL eram as que se enquadravam simultaneamente nos seguintes critérios: privadas, sem fins lucrativos, legalmente constituídas, auto-administradas e voluntárias. Isto incluía as Organizações Sociais; as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), outras Fundações mantidas com recursos privados; Filial, no Brasil, de Fundação ou Associação Estrangeiras; outras formas de Associação. Ficavam excluídos: serviço notarial e registral; serviço social autônomo, como Senai, Sesi, Senac; condomínio em edifício; Unidade executora (Programa Dinheiro Direto na Escola do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação); Comissão de Conciliação Prévia; Entidade de Mediação e Arbitragem; Partido Político; Entidade Sindical; Fundação ou Associação Domiciliada no Exterior (IBGE, 2004, 16-18).

Não à toa Salamon menciona a Europa Central e do Leste. Após a desintegração da União Soviética, agências de desenvolvimento passaram a investir pesadamente na consolidação de uma sociedade civil, direcionando enorme fluxo de dinheiro a ONGs, que se tornaram uma opção de renda para profissionais com salários extremamente baixos no funcionalismo público (ABRAMSON, 1999). Sociedade civil se transformou um domínio de especialidade de consultores, como explica Tania Li (2007, p. 236), ao explorar processo parecido na Indonésia após a saída de Suharto em 1998:

Sociedade civil tornou-se algo a ser projetado e promovido, “criado a partir de fora”, um projeto a ser realizado através de treinamento e capacitação. À medida que sociedade civil era tornada técnica, ela era delimitada e definida. [...] Especialistas desenvolviam técnicas para melhorias e as dispunham com detalhes, em forma de manual, completas com diagramas, listas, esquemas classificatórios, estratégias alternativas, e instruções. Programas de doadores para melhorar a sociedade civil eram extraordinariamente ambiciosos. Seu alvo não eram apenas componentes problemáticos da população (fazendeiros, mulheres, os pobres, por exemplo), mas a “sociedade” imaginada como um todo. Especialistas construíam um modelo de sociedade feito de três setores – Estado, Mercado e Sociedade Civil – e dedicavam-se a reformar cada um destes setores internamente e a mediar as relações entre eles.

Assim como os especialistas na Indonésia, Lester Salamon, com sua ampla experiência com organizações do Terceiro Setor ao redor do mundo, e baseado no que considerava os problemas partilhados por todas elas, afirmava ser necessário: a) definir a base legal do direito de associação; b) pleitear incentivos fiscais; c) divulgar a capacidade das organizações sem fins lucrativos; e d) “oferecer serviços essenciais ao setor: assistência contábil, treinamento, formação de grupos especializados, etc.” (IOSCHPE et al., [1997] 2000, p. 109).⁴³

O interessante é que, na época, isso já vinha acontecendo no Brasil, e a maior expressão disto eram os esforços da Comunidade Solidária, criada por decreto presidencial em janeiro de 1995, concomitantemente à extinção da LBA (CARDOSO et al., 2002, p. 6). Neste mesmo encontro, Ruth Cardoso (2000 [1997]) descreve como no segundo semestre de 1996 a Comunidade Solidária já havia começado a desenvolver um programa de fortalecimento da sociedade civil, com ações integradas em três áreas prioritárias: a) aperfeiçoamento do marco legal e institucional que regula o relacionamento destas organizações com o governo; b) produção de conhecimento e informação sobre o Terceiro Setor; c) promoção do voluntariado. Tal

⁴³ A partir de 2000, a quantidade de obras publicadas sob a denominação “terceiro setor” aumentou significativamente, muitas das quais focadas na capacitação em torno de sistemas de gestão e monitoramento de projetos (OAKLEY; CLAYTON, 2003) e sustentabilidade das organizações (ARMANI, 2008), mas incluindo até guias de auto-ajuda para profissionais da área social (KAPLAN, 2005).

programa foi descrito em outra publicação da seguinte forma: “a Comunidade Solidária obteve financiamento do BID” [Banco Interamericano de Desenvolvimento], “apoio da UNESCO” [Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura] “e da Fundação Banco do Brasil para implantar um programa inédito no Brasil e na América Latina de Fortalecimento da Sociedade Civil” (CARDOSO et al., 2002, p. 15).

A insistência no ineditismo chama a atenção, e a menção à Comunidade Solidária parece relevante não por ser fonte primeira ou única do processo de profissionalização das ONGs no Brasil, mas pelos “grupos de interesse” que envolvia, o que se refletia pela insistência em colocar-se como um novo modelo de combate a problemas sociais. Neste modelo, como já mencionado, há dois aspectos importantes, quais sejam, a centralidade do modelo de parceria entre Estado e sociedade civil e a preocupação com a eficiência na atuação social:

A Comunidade Solidária experimentou um novo modo de fazer projetos sociais e propôs um novo padrão de relacionamento entre Estado e sociedade. Deu-se forma concreta a um conceito – o desenvolvimento social não cabe exclusivamente ao Estado. Valorizou-se a sociedade civil, que existe e tem um papel estratégico a cumprir. A parceria entre sociedade e Estado amplia recursos e competências, assegurando mais eficiência e transparência às ações sociais. (CARDOSO et al., 2002, p. 5-6)

A reforma do marco legal do Terceiro Setor, que estava ligada ao primeiro aspecto – a centralidade da parceria entre governo e sociedade civil –, tinha como principais pilares a Lei 9.607/98 (que dispõe sobre o serviço voluntário) e a Lei 9.790/99, descrita dessa maneira:⁴⁴

Conhecida como a nova Lei do Terceiro Setor, inovou ao reconhecer a finalidade pública de parte das organizações da sociedade civil e novas áreas de atuação, que não tinham amparo legal. Impõe mecanismos de controle social e responsabilização no uso de recursos de origem estatal, e incentiva a parceria entre Estado e Oscips [Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público] com a criação de novo instrumento jurídico de cooperação, o Termo de Parceria. (CARDOSO et al., 2002, p. 87)

O seu sentido estratégico, por sua vez, é descrito da seguinte forma: “[...] a reforma social do marco legal do Terceiro Setor foi orientada, prioritariamente, para dar condições ao surgimento de novos atores sociais públicos do desenvolvimento e para o fortalecimento de uma esfera pública não estatal” (CARDOSO et al., 2002, p. 16). O que se argumenta é que um padrão de relacionamento inédito entre Estado e sociedade civil é fomentado através de um novo instrumento jurídico de cooperação (o termo de parceria), somado ao estímulo para o surgimento de novos atores (as OSCIPs, as únicas que podem firmar a relação com o Estado através do

⁴⁴ Ver Szazi (2006) para listagem da legislação específica aplicável ao terceiro setor, em grande parte desenvolvida ao longo da década de 1990.

Termo de Parceria). Não se pode esquecer que já havia uma esfera pública não governamental há décadas, mas não enquanto um projeto estatal. De fato, um “programa inédito no Brasil e na América Latina de Fortalecimento da Sociedade Civil”, fomentado pelos representantes e aliados dos detentores da máquina pública (federal) à época. É nesse sentido que se compreende a necessidade de delimitar bem os três setores – setor público estatal, setor privado empresarial e o Terceiro Setor, não-governamental e não-lucrativo (2000, p. 14) –, e os defensores do “novo modelo” assim o fazem. Este modelo parece ter sido bem sucedido, em grande parte devido aos grupos de interesse envolvidos: só a Comunidade Solidária capta cerca de US\$200 milhões durante o período em que esteve ativa (2000, p. 22).

O segundo aspecto do novo modelo – a preocupação com a eficiência na atuação social –, compreende duas estratégias. A primeira é o foco em grupos específicos, de acordo com idade, renda familiar, municípios mais pobres, periferias de áreas metropolitanas, isto é, “áreas e segmentos mais vulneráveis” (2000, p. 22). A segunda é a chamada “transparência”:

[...] a estratégia da Comunidade Solidária exige de cada programa sistemas de informação, monitoramento e avaliação, o que permite medir custos e prestar contas a beneficiários, parceiros, financiadores e à sociedade como um todo. Estes instrumentos também são essenciais para orientar a expansão auto-sustentável das ações. (CARDOSO et al., 2000, p. 22-23)

Os sistemas de implementação, gestão e monitoramento de projetos sociais, também chamados de “tecnologias sociais”, teriam sido um dos motivos que atraiu o setor empresarial: “Projeto social com rigorosa avaliação de custos, resultados, escala e alternativas de expansão constitui inovação cultural [no] país” (2000, p. 19). A idéia da inovação cultural é interessante, em especial se pensarmos que este era um processo que já vinha acontecendo com as organizações formadas nas décadas de 1970 e 1980, que recebiam financiamento de organizações internacionais. Um exemplo é o SOS Corpo do Recife. Segundo Thayer (2000), o grupo começou no final dos anos 1980 um processo de profissionalização e institucionalização, exigido e facilitado por agências financiadoras dos Estados Unidos e Europa. A narrativa feita por uma de suas integrantes a propósito de como se deu o processo é muito similar ao vivenciado por muitas organizações brasileiras:

Era muito claro. Fui pra Alemanha em 89 e eles me disseram. Fizeram um pedido enorme sobre a contabilidade...Eles exigiram...um relatório inteiro para os três anos de projetos e isso era um condicionante. Era, ou vocês fazem, (ou) não vão ter o dinheiro. Quando eu voltei, vim pro Rio e liguei pro SOS...e por três dias fiquei ouvindo gritos no telefone, que eu tinha me submetido pros alemães, pros homens, pra quem quer que fosse...e eu disse, tá bom, vocês é que sabem. Vocês decidem. Se

vocês quiserem dizer não, por mim tudo bem. Só lembrem que sete pessoas desta organização estão recebendo o salário daquele financiamento. (2000, p. 217)⁴⁵

De acordo com Thayer, este processo transformou a estrutura da organização, o que facilitou o envolvimento cada vez maior do SOS Corpo com o Estado, financiadores internacionais e a rede transnacional feminista (2000, p. 217). O que fica evidente é que o processo de profissionalização, em especial a implantação de sistemas de gestão e monitoramento, não era propriamente um modelo novo, mas chegava às organizações em momentos e por caminhos diferentes, dependendo das relações envolvidas – os emaranhados nos quais estavam enleados. No caso do SOS Corpo do Recife, a exigência vinha das agências estrangeiras com quem se relacionavam desde o começo dos anos 1980, mas para muitas das organizações mais recentes o processo veio do estímulo do governo através do novo marco legal para o Terceiro Setor (que por sua vez também era fruto das conexões deste em outros emaranhados que envolviam o BID, a UNESCO, a Fundação Banco do Brasil, o GIFE, etc., que também valem a pena ser investigados, mas não são objeto deste estudo).

Pode-se portanto dizer que o “novo modelo”, baseado na centralidade da parceria entre Estado e sociedade civil (daí o novo marco legal) e na preocupação com a eficiência na atuação social (os sistemas de implementação, gestão e monitoramento de projetos sociais), era inédito no sentido do caminho através do qual se formava – os emaranhados envolvidos –, que no caso passava pelo Estado, em especial o governo federal. A clivagem “primeiro, segundo e terceiro setores” era importante pois realçava e sustentava este novo modelo, baseado na noção de parceria com o Estado.

Assim, tal tripartição, bem como a contraposição “movimentos sociais versus Estado” uma década antes, têm fôlego quando tomados como categorias êmicas, já que iluminam processos em andamento, relações, clivagens, emaranhados institucionais envolvidos, mas rendem poucos frutos como categorias analíticas. Evitar que se tome modelos analíticos pelo próprio objeto de investigação, aliás, é uma dificuldade muito comum em etnografias de sociedades ditas complexas, em que os modelos analíticos e nativos tendem a sobrepor-se através do uso de categorias como “classe”, “sociedade”, “estrutura”, “rede”, ou neste caso, “Terceiro Setor”. Como diz Roy Wagner (1974, p. 119): “Nós temos o hábito de confundir as formas com

⁴⁵ A fala original foi realizada em português, mas este trecho foi retirado de artigo publicado em inglês, e é aqui re-traduzido por mim.

que estudamos fenômenos, as teorias através das quais nós os compreendemos, com os próprios fenômenos”. Neste sentido, a discussão já antiga na antropologia, impulsionada pelos estudos dos objetos privilegiados na disciplina – as sociedades ditas primitivas –, no que concerne ao risco dos antropólogos acabarem por descrever seus modelos ao invés daqueles de seus sujeitos de pesquisa, mostra-se central também para estudos de sociedades complexas.⁴⁶

Tal reflexão torna-se imprescindível na medida em que categorias nativas reiteradas em certas instâncias sobrepõem-se em grande medida a modelos analíticos correntes. “Sociedade”, “Estado”, “Redes”, “Primeiro, Segundo, Terceiro Setores” são modelos compartilhados pelos atores sujeitos das pesquisas e analistas sociais. Ao se usá-los, cria-se uma certa confusão sobre qual perspectiva se está explicitando, se a daqueles ou destes (ou se dos dois ao mesmo tempo).

Marilyn Strathern (1987), ao explorar os desafios da antropologia “em casa” (ou auto-antropologia), chama a atenção para a diferença entre a posição do antropólogo como autor ou escritor na relação com seus pesquisados ou seus pares. Segundo Strathern, um antropólogo que estuda os melanésios, por exemplo, é escritor em relação a estes, pois sua escrita é usada como veículo para comparação de idéias de diferentes fontes sociais cujas origens podem ser justapostas (1987, p. 25), isto é, há uma relação explícita entre suas idéias e seus enquadramentos (entre categorias êmicas e analíticas). Ao mesmo tempo, o antropólogo é autor em relação a seus leitores “em casa” (outros antropólogos), já que assume a autoria de uma versão (parcial, incompleta) que pode suplantar outras versões do mesmo material, modificando a maneira de se pensar sobre a Melanésia.

A situação inverte-se no caso do estudo “em casa”, quando o antropólogo se torna autor em relação aos pesquisados, para quem suas descrições são parciais, óbvias, evidentes, triviais, apenas mais uma versão (1987, p. 26), mas que podem suplantar outras descrições, modificando como se pensa sobre o assunto. Em relação a seus pares, o antropólogo torna-se escritor, no sentido de que oferece uma análise que se situa em posição comparativa quanto a um corpo de conhecimento (de diferentes fontes sociais, metodológicas e teóricas, cujas origens podem ser

⁴⁶ No caso de sociedades ditas primitivas, a confusão torna-se evidente apenas na medida em que se reconhece a tendência do pesquisador de conferir centralidade a certos problemas que estão mais ligados aos seus modelos do que daqueles dos sujeitos estudados (WAGNER, 1974). Como bem mostra David M. Schneider, que leva a reflexão a terreno de especialidade consagrada da disciplina - o estudo de parentesco -, o antropólogo impõe seu esquema conceitual naqueles que estuda, fragmentando estes mundos nas dimensões do religioso, econômico, político e parentesco: “Uma cultura que é cortada com um instrumento com a forma Z produz partes com forma Z: uma cultura que é cortada com ferramentas chamadas parentesco, economia, política, e religião produzem estas mesmas partes” (SCHNEIDER, [1984] 1992, p. 198).

justapostas). A escrita é um instrumento, um artefato, que torna a base do enquadramento analítico explícita (1987, p. 26).

No caso da noção de Terceiro Setor, os analistas sociais que a utilizam são autores em relação aos que trabalham na área social, já que tal tripartição é mais uma versão, que, argumenta-se, por um lado permite que se “veja melhor” (desde que se produza conhecimento a respeito, a visão panorâmica cobrada pelos participantes da conferência mencionada); e, por outro lado, opera efeitos importantes, como a tentativa de aumentar a eficácia do setor. Ao mesmo tempo, ao usar “Terceiro Setor” os analistas sociais são escritores em relação a seus pares, já que suas análises se colocam em comparação a outras formas de se pensar a relação entre ONGs e poder público, tornando explícito (ou “transparente”) o seu enquadramento analítico.

Igualmente, o uso de “entes técnico-burocráticos” situa-se tanto como uma versão autoral em relação aos que atuam na área social (os pesquisados), quanto como uma escrita que pode ser justaposta a outras, de diferentes fontes e origens. Vale repetir o argumento já colocado anteriormente: pensar em organizações em termos de entes técnico-burocráticos é útil para a compreensão de como elas se conectam; como formam emaranhados institucionais que assumem diferentes formas; quais caminhos (muitas vezes longos) certos processos fazem para chegar em outros pontos longínquos dentro desses emaranhados (tal qual o processo de estruturação institucional e capacitação gerencial); e como certas categorias (como a tripartição em setores) são postas em uso pelos atores.

Como versão – em relação aos pesquisados, e portanto, parcial, óbvia, evidente, trivial – a idéia de “entes técnico-burocráticos” é contestável, mas mostra-se interessante pois modifica a maneira de se olhar para o fenômeno das organizações não-governamentais. Com ela, enfatiza-se as conexões entre organizações; joga-se luz sobre a formação de emaranhados institucionais de longo alcance; percebe-se com mais acuidade como clivagens (como primeiro, segundo, terceiro setor, por exemplo) são recriadas constantemente; e revela-se como saberes mobilizados pelos atores – tidos como de natureza distinta (“privado” ou “público”) – se perpassam.

Como escrita – em relação aos pares analistas – o uso de “entes técnico-burocráticos” é artefato heterodoxo, já que a comparação com outros escritos (com origens metodológicas e teóricas distintas) indica que enquanto estes perseguem tornar a “sociedade” visível, fazer ver algum tipo de totalidade que se encontra encoberta, aquele se propõe a encarar a pertinente

indagação de Strathern (2000b, p. 315): “Deveríamos pensar em como não tornar tudo visível”?⁴⁷ O uso de entes técnico-burocráticos traz à tona a constatação de que nem tudo se vê entre um ponto e outro dos emaranhados, e que neles não há simples fluxo de informação, mas eclipsamento e visibilização. Para tornar este argumento claro, termino o capítulo acrescentando à justaposição “terceiro setor” e “entes técnico-burocráticos” um terceiro artefato: a idéia de aparato de governamentalidade.

2.5. Deveríamos pensar em como não tornar tudo visível

Bastante ciente da interpenetração de órgãos governamentais, empresas privadas e organizações não governamentais, James Ferguson ([2006] 2007) propõe compreender o fenômeno do crescimento da chamada sociedade civil na África em termos da existência de um aparato transnacional de governamentalidade coexistente ao sistema de Estados-nações. Segundo o autor:

[...] talvez faça sentido pensar nas organizações que emergiram recentemente não como contrapostos ao Estado, que o desafia de baixo, mas como contemporâneas horizontais dos órgãos do Estado – algumas vezes rivais, algumas vezes servas, algumas vezes cão de guarda, algumas vezes parasitas, mas em todo o caso operando no mesmo nível e no mesmo espaço global. (2007, p. 103)

Órgãos governamentais, organismos multilaterais e organizações não-governamentais são contemporâneos e operam no mesmo nível através de um grande aparato de governamentalidade, noção desenvolvida por Michel Foucault ([1978] 1991), que resumidamente pode ser descrita como sendo o conjunto de instituições, procedimentos, análises, reflexões, cálculos e táticas, isto é, todo um complexo de saberes, que permitem o exercício de um tipo de poder (denominado governo) sobre as populações. Nikolas Rose (1992, p. 143) explica: “Governo abarca todas as preocupações com gerenciamento e administração da existência pessoal e social na tentativa de lhe introduzir economia, ordem e virtude”. O governo liberal-democrata, principal foco de atenção de Rose e aplicável ao aparato de governamentalidade que marca a cooperação internacional, dá-se através de técnicas que moldam, canalizam, organizam e direcionam as capacidades pessoais dos indivíduos sob a insígnia da objetividade e eficácia racional (1992, p. 147).

⁴⁷ No original: *Should we be thinking of how not to make everything visible?*

A idéia de um aparato transnacional de governamentalidade evita a sobreposição de categorias analíticas e êmicas advindas do “mundo das organizações de desenvolvimento” e de fato auxilia na descrição de como certos discursos e práticas se encontram disseminados. Autores inspirados em Michel Foucault que se debruçam sobre o tema oferecem uma perspectiva crítica, em especial por realizar o que o filósofo francês denomina “eventalização”: tornam visível uma singularidade ao apontar as conexões, encontros, apoios, bloqueios, jogos de força, estratégias, que num certo momento estabelecem o que subsequentemente é tido como auto-evidente, universal e necessário (e explicado em termos de uma constante histórica ou uma estrutura antropológica) (FOUCAULT, [1980] 1991). O autor também se refere a tal estratégia analítica como “multiplicação causal”, isto é, a análise do evento de acordo com os múltiplos processos que o constituem ([1980] 1991, p. 76). Chamo atenção aqui para três obras que discorrem sobre o mundo do desenvolvimento e operam esta multiplicação causal de modo a jogar luz, fazer ver o aparato de desenvolvimento sob um olhar crítico.

A primeira intitula-se *The Anti-politics Machine: ‘Development’, Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho* ([1990] 1994), do já citado James Ferguson. Nesta obra pioneira, Ferguson faz um esforço etnográfico de atentar tanto à perspectiva dos *experts*, quanto à dos beneficiários de um grande projeto de desenvolvimento em Lesoto, o “Thaba-Tseka Mountain Area Development Project”, implementado entre 1975 e 1984. Tal projeto compreendia a cooperação entre o Banco Mundial, o governo do Canadá através de sua agência de cooperação internacional (*Canadian International Development Agency* – CIDA), o governo do Reino Unido, também através de sua agência de cooperação internacional (na época, *Overseas Development Ministry* – ODM) e o governo de Lesoto.

O autor parte de Michel Foucault, em especial *Vigiar e Punir* (1979) e a discussão lá contida de que estruturas discursivas produzem efeitos para além das intenções dos planejadores: “Eu falo, inspirado em Foucault, de um “aparato” conceitual – de modo a sugerir que aquilo sobre o qual nos debruçamos não é um conjunto abstrato de proposições científicas ou teóricas, mas um mecanismo elaborado que *faz* algo” (FERGUSON, [1990] 1994, p. xv, grifo original). No caso do mundo do desenvolvimento, os pensamentos e ações desses técnicos são fortemente moldados pelo mundo de enunciações aceitas (o campo do possível) em que se inserem; e o que eles fazem ou não fazem é um produto não apenas de interesses de diversas nações, classes, agências internacionais e até pessoais, mas também e ao mesmo tempo, do funcionamento dessa

complexa estrutura de saber. Ferguson defende que se por um lado o Projeto Thaba-Tseka foi mais um exemplo de “fracasso” em termos daquilo que era esperado pelos técnicos do desenvolvimento, por outro foi bastante bem-sucedido relativamente aos efeitos que provocou, para muito além daquilo que os atores poderiam ter planejado.

Os efeitos mais poderosos da indústria do desenvolvimento constatados em Lesoto, para além do intencionado e previsto pelos atores, foram a expansão do poder estatal e a despolitização da questão da pobreza. Ferguson faz ao final um esforço comparativo para defender que tais efeitos ocorrem sempre e em todos os lugares onde há projetos de desenvolvimento sendo implementados, uma vez que são próprios da indústria do desenvolvimento, na verdade uma grande “máquina anti-política”. Segundo o autor, todo o aparato do desenvolvimento não é uma máquina para eliminar a pobreza que por acaso se envolve com a burocracia estatal, mas sim uma máquina que institui e expande o exercício do poder estatal burocrático ([1990] 1994, p. 255-256). Mesmo não tendo atingido os objetivos aos quais havia se proposto, o projeto Thaba-Tseka acabou por construir estradas que possibilitavam a maior conexão de áreas remotas com a capital e por montar toda uma estrutura física que permitia uma maior presença dos burocratas nestas áreas. Além disso, ao reduzir a pobreza a uma questão de técnica que merece soluções técnicas, a questão da pobreza – e da atuação estatal – era despolitizada.

Se em Lesoto era o Estado o executor do projeto, não é surpreendente que Ferguson identifique como efeito decorrente da atuação da indústria do desenvolvimento a expansão da atuação estatal. No Projeto Tarrafa em Recife e Olinda, ao contrário, os executores são grupos localizados nas periferias do Grande Recife, e o efeito decorrente da sua inserção na indústria do desenvolvimento é fortalecer sua posição em relação ao Estado, seja a partir de enfrentamento, seja de aliança. Expansão da atuação estatal ou fortalecimento político de ONGs, o certo é que a consequência de cada intervenção dependerá dos caminhos que os emaranhados fazem, isto é, dos atores diretos e remotos envolvidos, daí a dificuldade em aplicar a conclusão da expansão estatal a todos os casos.

Ainda assim, seu argumento é de grande valia para se pensar acerca de saberes técnico-burocráticos, em especial porque tal expansão implica não que haja uma engenharia social centralizada e eficiente, mas como Ferguson ([1990] 1994, p. 274) reconhece: “Significa simplesmente que relações de poder devem crescentemente dar-se através de circuitos

burocráticos”. Circuitos burocráticos, ou canais institucionais, como já apontado, são centrais para compreender o aparato do desenvolvimento, que toma forma concretamente através da interconexão entre organizações (multilaterais, não-governamentais, governamentais). Se Ferguson trata de tornar visível uma grande máquina anti-política, também ajuda a identificar conexões concretas no que chama de circuitos burocráticos. A expansão, portanto, não é apenas do aparelho estatal, mas destes circuitos burocráticos, e as relações entre os atores aí envolvidos dão-se pela mobilização de saberes técnico-burocráticos.

A segunda obra a que se chama a atenção aqui é a famosa obra de Arturo Escobar intitulada *Encountering Development: the Making and Unmaking of the Third World* (1995). O autor, seguindo a trilha de Edward Said e seu *Orientalismo* (1979), propõe realizar a análise do desenvolvimento enquanto discurso que toma força a partir da institucionalização, em meados dos anos 1940, de um enorme aparato internacional, abarcando aí desde órgãos multilaterais, agências internacionais de financiamento, bem como organizações locais e comunitárias.

Também calcado em Michel Foucault,⁴⁸ Arturo Escobar constrói sua linha de argumentação afirmando que o discurso do desenvolvimento é um regime de discurso e representação definido por três eixos: forma de saber; sistema de poder; e forma de subjetividade, ou seja, é um regime que ordena e legitima a ação sobre a realidade em lugares como Santo Amaro, Peixinhos e Guadalupe em Recife e Olinda, não apenas de forma “prática”, com a transferência de dinheiro, serviços, infra-estrutura, mas também enquanto ação simbólica (ESCOBAR, 1995). Isto refere-se ao que Foucault (1984) chama de “ação sobre ações”, ou conduta de condutas: estratégias de dominação que incitam, induzem, facilitam, dificultam, alargam ou limitam a ação do outro através da classificação de indivíduos em categorias, prendendo-os a suas identidades, e impondo-lhes uma “lei de verdade” através da qual eles próprios se reconhecem, e com a qual são reconhecidos. É nesse sentido que Escobar se pergunta porque tantos países e indivíduos passaram a ver-se como “subdesenvolvidos” no pós-Segunda Guerra Mundial; como o “se desenvolver” passou a ser questão fundamental para eles; e como a identidade de “subdesenvolvido”/“desenvolvido” configura e reforça a relação de poder entre o norte e o sul.

Na análise do autor, o aspecto que mais chama a atenção é que o par dominador/dominado é sempre acompanhado de outro: dominação/resistência. Escobar quer

⁴⁸ Sobre a influência dos trabalhos de Michel Foucault na obra deste autor, ver Escobar (1984-85).

evitar a impressão apontada por críticos de Said, por exemplo, de que o colonizado é completamente possuído pelo dominador, e o faz ao apontar para formas em que o “povo do Terceiro Mundo” resiste a intervenções de desenvolvimento. A resistência é concebida por ele de duas formas, ora “resistência cultural”, ora “resistência semiótica”, que são utilizadas ao longo do livro como se fossem intercambiáveis. Esta última é mais consoante com o edifício teórico foucaultiano de que se utiliza, e aquela é usada como uma simples constatação etnográfica.⁴⁹ A “resistência semiótica” (ESCOBAR, 1995, p. 206), ou seja, uma mudança na “ordem do discurso” que possa inaugurar uma era pós-desenvolvimentista, é possível para o autor levando em conta que este considera que o discurso é poderoso em moldar vivências e experiências locais: “[...] mudar a ordem do discurso é uma questão política que envolve a prática coletiva de atores sociais e a reestruturação de economias políticas de verdade existentes [...]” (1995, p. 216). Tal transformação dependeria em grande parte da relação do “desenvolvimento” com outras instituições e práticas, como o Estado, os partidos políticos e as ciências sociais, o que faz parecer que o autor inclui como forma de resistência a inauguração de uma “antropologia do desenvolvimento” crítica, com seu livro como pedra fundamental.

O autor declara em nota que o próprio Foucault prevê a possibilidade de mudança na ordem do discurso em sua *Arqueologia do Saber* (1969). Cita o autor francês em uma passagem em que este diz, em relação às transformações nas práticas discursivas, que não nega a possibilidade de mudança do discurso, mas nega a soberania do sujeito do direito exclusivo e instantâneo disso. No entanto, Escobar insiste no corpo do texto que a mudança pode ocorrer através das práticas coletivas de atores sociais, por mais que o processo seja lento e doloroso (1995, p. 217). Esta conclusão opõe-se à passagem de Foucault que ele mesmo citou: se o sujeito não possui a soberania e nem o direito exclusivo e instantâneo da mudança nas práticas

⁴⁹ Resistência como constatação etnográfica, aliás, é o que mais se vê nos trabalhos antropológicos. Uma forma bastante sofisticada de pensar resistência, dentro da disciplina, foi elaborada por Sahlins, quando de sua discussão acerca da “indigenização da modernidade” (simultânea diferenciação local/enriquecimento cultural e integração à economia mundial, Cf. SAHLINS, 1997a, p. 57). Apesar do autor não estar interessado especificamente na área de “desenvolvimento” enquanto objeto de pesquisa, a sua preocupação em reagir a certas linhas da antropologia que pregam a morte às culturas locais com a inserção destas ao “sistema mundial” através da influência dos “fluxos globais operados pelo sistema capitalista”, o faz abordar a questão (Ver, especialmente, SAHLINS, 2004, 1997a, 1997b). Baseado no arcabouço teórico que desenvolveu ao longo de sua carreira, Sahlins discute “desenvolvimento” apenas de forma a reafirmar a sua teoria de cultura, como bem demonstra seu célebre argumento acerca do “developman” entre os Anganen: “Mesmo quando se refere a ‘bisnis’, ou seja, a ganhar dinheiro, o desenvolvimento se manifesta caracteristicamente para os povos da Nova Guiné como uma expansão dos poderes e valores tradicionais, sobretudo através da ampliação das trocas cerimoniais e de parentesco” (1997a, p. 60).

discursivas, então não há a possibilidade de isso ocorrer através de práticas conscientes e coletivas de atores sociais (ao menos não como causa-efeito imediato).

Escobar, no entanto, insiste e defende tal possibilidade alegando que há hoje resistência no mundo todo, sob a forma de “resistência cultural”:

Pessoas lutam de muitas maneiras para se libertar da grande via para o progresso (1995, p. 191)

Os movimentos de base que emergiram em oposição ao desenvolvimento ao longo dos anos 1980 pertencem às novas formas de ação coletiva e mobilização social que caracterizaram tal década. [...] Resistência ao desenvolvimento foi uma das formas nas quais grupos do Terceiro Mundo tentaram construir novas identidades. (1995, p. 216)

Quem são as pessoas que “lutam para se libertar” do caminho para o progresso? Quem são os grupos do “Terceiro Mundo” que “resistem” e se “opõem” ao desenvolvimento? Como Escobar se propõe a fazer ver um aparato mundial e não se debruça sobre projetos específicos, para provar tal resistência lança mão de obras como a de Michael Taussig (1980), James Scott (1985) e Gudeman e Rivera (1990), trabalhos da década de 1980 em que se tentou mostrar o impacto da “proletarização” de camponeses em países do *sul*.

Deve enfatizar-se a contribuição de Arturo Escobar no sentido de problematizar a produção da antropologia desenvolvimentista ao propor uma perspectiva crítica do discurso do desenvolvimento. Pensar tal tema a partir do movimento contrário às formulações da indústria do desenvolvimento, presentes também na academia,⁵⁰ permite ao menos que estas sejam desestabilizadas a partir de um movimento interno à própria política de produção de conhecimento. Entretanto, uma das maiores críticas que se faz à linha da antropologia do desenvolvimento é bastante pertinente, expressa por Pantaleón (2002, p. 242) nos seguintes termos: “[...] [ela] deixa de problematizar, justamente, o próprio estatuto do ‘local’, reduzido, em um esquema dicotômico, aos dominados, aos não-ocidentais e a um grande ‘etcétera’, que faz regredir a análise a um ponto que ela procurava superar”.

Tania Li (2007, p. 29), em *The Will to Improve* – a terceira obra sobre projetos de desenvolvimento para a qual se chama atenção aqui – busca fazer o oposto de Escobar: “Eu não posiciono [as populações locais] como heróis contestando o poder a partir de fora, mas mostro, ao

⁵⁰ Não é de se surpreender que todos os que apresentam uma perspectiva crítica em relação à indústria do desenvolvimento comentem o incômodo que suas pesquisas trazem para aqueles que trabalham na área, por não serem estudos “propositivos”. São por isso sempre cobrados: “Afinal, há realmente muitas pessoas pobres, doentes, com fome por aí. O que deve ser feito? Se ‘desenvolvimento’ não é a resposta, então qual é?” (FERGUSON, 1994, p. 279).

contrário, como suas lutas foram formadas a partir de suas matrizes”. Apesar da analítica da governamentalidade estar no cerne de seu trabalho, a autora afirma que pesquisas inspiradas em Foucault tendem a ser anêmicas na prática da política (2007, p. 26) e assim, inspirando-se (também) em Gramsci, opta por conjugar a análise de intervenções governamentais (sua genealogia, diagnósticos, prescrições, etc.) com o que de fato acontece quando tais intervenções se enleiam a processos que estas regulam e desenvolvem (2007, p. 27), em especial no local onde possui campo, nas terras altas de Sulawesi central, na Indonésia. Li defende que é possível pensar a intersecção dos programas governamentais com o mundo que querem transformar, isto é, como programas de desenvolvimento são constituídos, e como muitas vezes provocam uma atuação política de técnicos, ativistas e beneficiários.

Enquanto Ferguson mostra como tais programas podem inadvertidamente promover a expansão estatal, Li explora como eles envolvem colaborações desconfortáveis entre técnicos e os grupos-alvo (2007, p. 28) e como os beneficiários pesam os custos e benefícios de tais esquemas em relação a questões relevantes localmente, como o acesso à terra ou a uma maior renda familiar (2007, p. 29), por exemplo. A autora não vê nisso uma resistência, como faz Escobar, e muito menos uma forma de sujeição, como Elizabeth Garland (1999), que conclui, a respeito dos Ju/'hoansi no sul da África que seus aparentes atos de rebeldia (como assumir a pauta de reuniões com ONGs estrangeiras), na verdade, denotam como desenvolveram um *habitus* do “campo político liberal ocidental” (LI, 2007, p. 93). Para evitar tanto uma quanto outra perspectiva, Tania Li opta por atentar como tal aparato de governamentalidade, em sua complexidade, mobiliza politicamente tanto os programadores nas agências de desenvolvimento quanto os beneficiários.

No caso dos técnicos localizados dentro de grandes organizações, Li relata como a equipe de desenvolvimento social do Banco Mundial (que comporta muitos dos antropólogos da instituição) desenvolveu um programa para a Indonésia que ia na contramão da agenda dos grandes doadores, que como já apontado anteriormente, investia no fortalecimento da sociedade civil através do financiamento de ONGs. A equipe acreditava que era preciso financiar diretamente a população rural em milhares de vilarejos: “Pobreza, argumentava a equipe do banco, era ativamente mantida pelo difícil e quase inexistente acesso que as comunidades têm a processos de tomada de decisão em níveis mais altos, acerca de prioridades e recursos para o desenvolvimento (2007, p. 238).

A equipe de desenvolvimento social já vinha tentando disseminar no Banco, ao longo dos anos 1990, a idéia de capital social tal como desenvolvido por Robert Putnam (1993), que lhes permitia defender novos esquemas de projetos que buscavam resultados mais focados nos “pobres”, ao tornar a comunidade o terreno de intervenção.⁵¹ O esquema projetado previa que fundos fossem enviados a uma conta corrente nos subdistritos do país, evitando várias camadas de burocracia. Moradores nos vilarejos eram informados de quanto dinheiro havia e eram então encorajados a selecionar entre certos tipos de projetos. Cada vilarejo devia apresentar sua proposta no formato apropriado para um comitê subdistrital composto de moradores, facilitadores e oficiais, que selecionavam as propostas com o “melhor plano”. Eram também previstas reuniões públicas para fiscalizar os gastos de forma a garantir a transparência da gestão (LI, 2007, p. 249).

Há dois elementos neste relato relevantes para a analogia aqui proposta entre a idéia de entes técnico-burocráticos e a de aparato de governamentalidade – “formato apropriado dos projetos” e “transparência na gestão dos recursos”. Fica claro que se num nível há um processo político-institucional que provoca mudanças constantes nos conceitos, políticas, agenda de atuação das agências de desenvolvimento, num outro nível há algo que permanece, e é expresso pela idéia de que “a proposta devia estar no formato apropriado”, isto é, deve-se sempre mobilizar o que vimos chamando de saberes técnico-burocráticos para se ter acesso a recursos e selar parcerias. Isto não significa que é necessária uma mobilização tida como “competente”, mas sim que estes saberes devem se fazer visíveis, mesmo que de forma precária. Quando isto ocorre, criam-se canais institucionais concretos.

Tal concretude está no cerne do que a idéia de entes técnico-burocráticos faz ver. Vale lembrar que na auto-etnologia o antropólogo é autor em relação aos pesquisados, já que assim como as descrições destes, as do antropólogo também são parciais e visibilizam ou obscurecem

⁵¹ Em seu livro *Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy* (1993), Putnam compara o norte e sul da Itália ao relacionar, de um lado, a performance de governos regionais e seus diferentes níveis de desenvolvimento econômico, com a tradição cívica em cada um dos lugares, medida pelo autor por variáveis como o nível de associativismo, o grau de circulação de jornais, e indicadores de participação política. Para Putnam, o engajamento cívico faz emergir capital social, que é intrínseco à organização social, e se expressa nas normas, confiança e envolvimento em redes, que ele defende serem a base para um governo eficaz e o desenvolvimento econômico. Harris e De Renzio (1997), em sua revisão crítica da forma como Putnam desenvolve o conceito de capital social, argumentam que não à toa a obra de Putnam foi tida pela revista *The Economist* como o trabalho mais importante desde Pareto e Max Weber (1997, p. 922), já que oferece aos entusiastas do Estado mínimo uma forma de melhorar a qualidade do governo em geral, ou uma alternativa para a atuação estatal (1997, p. 928). Capital social é tido como sempre potencialmente presente, mas deficiente, e portanto passível de ser estimulado (LI, 2007, p 243), além de ser mensurável (através de indicadores como os usados por Putnam), daí a sua incorporação à agenda de agências de desenvolvimento. A respeito de “comunidade” como terreno de intervenção técnica, ver Rose (1996).

aspectos determinados; e é escritor em relação a seus pares, já que sua escrita é um instrumento, um artefato, que torna a base do enquadramento analítico explícita, isto é, sua descrição se situa em relação a um corpo de conhecimento (de diferentes fontes sociais, metodológicas e teóricas, cujas origens podem ser justapostas). O que “entes técnico-burocráticos” faz ver é algo a ser seguido: as conexões concretas no que Ferguson chama de circuitos burocráticos. Olhar para órgãos governamentais, organismos multilaterais e organizações não-governamentais como entes técnico-burocráticos permite a investigação de como tais entes se engancham ao mobilizar saberes técnico-burocráticos específicos, como seus emaranhados se adensam no processo, e como estes tomam muitas vezes direções difíceis de prever, que dependem das relações firmadas tanto de forma imediata quanto mediata. Por outro lado, “entes técnico-burocráticos” também obscurece certos elementos, isto é, não permite que se veja os emaranhados de combate à pobreza como uma totalidade, mas força o olhar a parcerias específicas, à singularidade de cada “trecho” dos emaranhados escolhido para a pesquisa, e às perspectivas dos atores a cada ponto investigado.

O que foi dito sobre ser autor ou escritor na auto-antropologia também se aplica ao caso de “aparato transnacional de governamentalidade”. Ferguson, Escobar e Li são autores em relação aos pesquisados (detêm uma versão entre outras) e escritores em relação a seus pares. Todos os três, cada um a seu modo, realizam a “eventalização” (tornam visível uma singularidade ao apontar as conexões, encontros, apoios, bloqueios, jogos de força, estratégias), e com isso fazem ver diferentes aspectos do aparato transnacional da governamentalidade. James Ferguson trata de tornar visível uma grande máquina que expande a atuação estatal e despolitiza a questão da pobreza. Arturo Escobar revela um regime de saber como conduta de condutas sempre presente no aparato do desenvolvimento. Tania Li aponta para processos políticos que tal aparato desencadeia (tanto entre técnicos quanto beneficiários). Há algo, todavia, que parece ficar obscurecido nas suas versões: os atos cotidianos, menores, burocráticos, que formam e mantêm os canais institucionais (circuitos burocráticos). Jogar luz sobre eles, a fim de fazer ver tais canais, abre a possibilidade de que sejam seguidos, revela como tal aparato de governamentalidade é disposto na prática, e como se dissemina concretamente através dos emaranhados institucionais que se enleiam e se estendem.

Contudo, o que estes autores fazem ver é de grande valia: colocam o mundo do desenvolvimento sob escrutínio. Como versão, o aparato da governamentalidade é crítico, e como

artefato ele se coloca externamente à indústria do desenvolvimento, isto é, busca explicitar seu enquadramento analítico (suas fontes sociais, metodológicas e teóricas) e como este se diferencia do daqueles envolvidos nesta “indústria”. Desta forma, acredita-se ser possível revelar o que as agências de desenvolvimento “realmente” fazem, como por exemplo, expandir a atuação estatal ou reproduzir um regime de saber nocivo aos que são objeto de intervenção. Algo bastante similar ocorre em relação ao segundo elemento do relato de Li: a transparência como parte dos saberes mobilizados nos projetos. A transparência supostamente aumenta a eficiência dos projetos pois garante a boa aplicação dos recursos e verifica se o impacto causado (medido por indicadores) foi tal qual o planejado inicialmente, auxiliando assim um melhor planejamento e impacto futuros. A postura crítica que explora a transparência dentro da chave do aparato da governamentalidade tem como propósito desmascarar o que está por trás desta noção de aumento de eficiência – o “governo das populações” –, e neste sentido se contrapõe àqueles que usam tal noção como instrumento de trabalho.

No entanto, embora haja um esforço em contrapor a visão crítica à aplicada, as duas compartilham um princípio subjacente comum. Este é um dos principais argumentos de Marilyn Strathern (2000b) ao discorrer sobre esta questão da transparência no ensino superior no Reino Unido. Em geral, a reclamação de professores (com suas versões críticas e escritas “externas” às dos auditores) é a de que eles desperdiçam tempo produzindo montanhas de dados e trilhas de papéis, empilhando informação, enquanto o “verdadeiro” funcionamento das instituições, sua estrutura social, cultura, organização social, são ignorados (2000b, p. 314). Entretanto, como mostra Strathern, há algo que aproxima o antropólogo, o auditor e o engenheiro social: a sua noção de conhecimento e informação. Para explorar a idéia, a autora conta (torna visível) um fato etnográfico (que é logo ocultado novamente pois lhe serve apenas como estratégia para tornar visível seu argumento principal): em cerimônias públicas em Mount Hagen, na Papua Nova Guiné, a informação é tornada pública e subsequentemente eclipsada, de forma que a avaliação das performances acontece somente muito tempo depois, em cerimônias subsequentes. Esta dinâmica de ocultamento e visibilização de informação sustenta relações de longo prazo entre os performers e espectadores. Strathern argumenta que isto é o oposto do que ocorre com o antropólogo (ou auditor, ou engenheiro social), que tem a informação como fonte de conhecimento e que busca comunicar seu conhecimento sobre a sociedade (estrutura social, cultura, organização social) de forma a mantê-lo sempre visível ((2000b, p. 312).

Seguindo tal linha de raciocínio e aplicando-a ao mundo do desenvolvimento, Thomas Yarrow (2008) mostra que certos binarismos, como política/prática e local/global, se vêem presentes tanto no mundo do desenvolvimento quanto nas análises críticas a respeito deste. Um dos exemplos apresentados pelo autor explora como num Projeto de Desenvolvimento do Setor Florestal em Gana, o binarismo política e prática – utilizado por antropólogos que refletem sobre tais projetos—é acionado com valores cambiantes pelos atores, e serve como enquadramento que os posiciona entre si, como por exemplo os funcionários nos escritórios em Accra como sendo aqueles que devem elaborar as políticas, e os funcionários em campo os que devem aplicar as políticas na prática. Um dos líderes do projeto dizia que apesar de gerenciar um projeto do Setor Florestal, nunca tinha visto uma árvore desde que chegara em Gana, o que não era um problema, pois, segundo ele, apenas com o desprendimento das complexidades das operações do dia-a-dia em campo era possível desenhar políticas de maneira eficaz. Seu distanciamento lhe garantia uma visão mais ampla e a habilidade de pensar estrategicamente (2008, p. 433).

Gostaria aqui de levar o argumento de Yarrow adiante. As reflexões de Marilyn Strathern (2000a; 2000b) acerca da transparência nas culturas de auditoria ajudam a perceber não apenas como os binarismos produzidos pelos envolvidos no mundo do desenvolvimento e pelos seus críticos são similares, mas como também o é seu mecanismo de manutenção do conhecimento em constante visibilidade. A “habilidade de ter uma visão mais ampla e pensar estrategicamente” e a “mensuração do impacto com indicadores de performance de forma a planejar melhor a atuação futura” são em si uma visão, uma perspectiva, um modo de pensar, ao qual subjaz o princípio da visibilidade constante (através da acumulação de informação), e que a) depende da ligação com outros pontos dos emaranhados de combate à pobreza e b) não é encontrado em todos os pontos destes emaranhados.

Como se argumentou no início deste capítulo, é preciso lembrar que o mundo do desenvolvimento é marcado sobretudo pelo fato de ser formado por conexões transnacionais que se alimentam mutuamente. Daí a insistência pelo uso de uma figura – entes técnico-burocráticos – de modo a enfatizar a criação de canais institucionais através da mobilização de saberes determinados e a interconexão entre atores em emaranhados de combate à pobreza de longo alcance. Estes emaranhados são compostos através de relações de parceria entre ONGs internacionais e locais, fundações ligadas a empresas, órgãos de governos, universidades, *think tanks*, empresas de prestação de serviço. Em todos eles há a tentativa de se atingir de maneira

estratégica os pobres (ou os beneficiários de algum tipo), que estão ligados a estes profissionais geralmente de forma mediata. Para tanto, uma certa forma de conceber e vislumbrar o problema se faz necessária, de tal modo que se possa projetar uma intervenção, cujos impactos devem ser mensuráveis. ONGs, órgãos de governo, universidades, *think tanks*, em toda a sua diversidade de objeto e ferramentas de trabalho, agenda e afiliação políticas, acumulam informação para tornar um problema (a estrutura social, cultura, organização social) transparente, visível, e assim atuar a partir de uma visão panorâmica, ampla, estratégica. Acumular informação e mantê-la visível depende da sua ligação com outros pontos dos emaranhados aos quais se propõe intervir.

Todavia, o que se percebe é que mesmo que em todos os pontos dos emaranhados os saberes que mantêm os atores interconectados estejam presentes (nas capacitações, nos relatórios, nos projetos), eles não são continuamente mantidos visíveis. Como Strathern insistentemente relembra, as realidades são sabidamente eclipsadas (2000b, p. 315), e isto fica claro quando se desloca pelos canais institucionais que formam emaranhados de longo alcance. Mais uma vez se volta à vantagem do uso da figura dos entes técnico-burocráticos: ao fazerem ver ligações concretas, abrem a possibilidade de se segui-las de modo a apreender como visões, perspectivas, modos de pensar são produzidos em relação. Nota-se, por exemplo, que há hierarquias: multiplicam-se relações quando se mobiliza visões panorâmicas, amplas, estratégicas. Nota-se o uso de maiores ou menores escalas dependendo da relação em jogo. Nota-se que emaranhados são tão mais densos quanto mais há saberes técnico-burocráticos envolvidos (daí a constante acusação de que a indústria absorve a maior parte dos recursos, que não chegam nos pobres), mas também que eles não sobrevivem sem seus tentáculos esticados sobre os pobres.

O mecanismo de manutenção do conhecimento em constante visibilidade não é apenas do engenheiro social e do auditor, mas também do analista. Deveríamos como analistas pensar em como não tornar tudo visível, e replicar o eclipsamento da realidade ao não manter a informação continuamente visível. É neste sentido que se afirmou que o uso de “entes técnico-burocráticos” é artefato heterodoxo. A comparação com outros escritos (com origens metodológicas e teóricas distintas) indica que enquanto engenheiros sociais, auditores, analistas perseguem tornar a “sociedade” visível, fazem ver algum tipo de totalidade que se encontra encoberta, entes técnico-burocráticos ao mesmo tempo fazem ver e não ver: tornam trechos de emaranhados singulares visíveis, e ressaltam o processo de visibilização e ocultamento de informação ao longo de seus diferentes pontos. Nem tudo se vê entre um ponto e outro dos emaranhados, e neles não há

simples fluxo de informação (que não passa se é bloqueada por conta de algum tipo de “disfuncionalidade”), mas eclipsamento e visibilização, e no processo aquilo que é tido como totalidade (a visão do “todo”, do “problema”, do “país”) é formado pelos atores a partir de visões parciais, localizadas, em movimento, e sempre em relação a outros atores imediata ou mediatamente conectados a si.

3. A Rede Tarrafa: algumas considerações gerais sobre emaranhados institucionais de longo alcance

3.1. O Projeto Tarrafa

O Projeto Tarrafa, identificado nos arquivos da CAFOD em Londres como BRA 458, consiste num convênio de financiamento firmado entre, de um lado, a agência católica anglo-galesa CAFOD e, de outro, Galpão dos Meninos e Meninas de Santo Amaro, Grupo Sobe e Desce de Olinda e Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças. Nele, CAFOD compromete-se a enviar anualmente os recursos solicitados pelas três organizações parceiras, suficientes para cobrir uma parte significativa do orçamento de cada uma, e estas se responsabilizam em cumprir com o estabelecido no projeto, bem como apresentar periodicamente a prestação de contas narrativa e financeira. A relação de parceria entre a agência anglo-galesa e os grupos instaurada pelo contrato é, portanto, uma relação de obrigação recíproca que envolve prestações e contraprestações mútuas durante um determinado período de tempo estipulado contratualmente.

A vigência do primeiro ciclo do Projeto Tarrafa (BRA458) foi de 2003 a 2005, e do segundo, de 2006 a 2008.¹ A atribuição de um ciclo de três anos ao convênio implica aprovações anuais e relatoria semestral, o que envolve uma carga pesada de trabalho burocrático para todos os envolvidos. O esforço necessário para a manutenção da relação de parceria compreende o cumprimento de procedimentos que se repetem periodicamente em momentos determinados, e que acaba por criar uma verdadeira maratona burocrática cíclica.

Para os receptores do financiamento, isto significa que: a) a cada seis meses prestações de contas narrativas e financeiras são elaboradas e enviadas à CAFOD; b) a cada doze meses o orçamento do ano seguinte e a solicitação de sua aprovação são enviados à CAFOD; c) a cada três anos é feita a relatoria correspondente aos três anos do projeto, e um novo projeto para o ciclo seguinte é elaborado e enviado à CAFOD. Para organizações como as da Tarrafa, que contam com um número reduzido de funcionários, tais tarefas burocráticas e as incontáveis

¹ O *Projeto Tarrafa: Triênio 2006-2008* era aquele em vigor durante a maior parte da pesquisa de campo. O Projeto Tarrafa foi aprovado para um terceiro ciclo, de 2009 a 2011, já sem a presença do Sobe e Desce desde 2007.

reuniões que elas exigem somam-se à execução das atividades dentro e fora dos grupos, e acabam por ser vistas como um fardo necessário.²

Para os doadores do financiamento, a manutenção da parceria exige que: a) a cada seis meses seja feita a cobrança da documentação devida e o arquivamento dos documentos enviados pelos parceiros; b) a cada doze meses o projeto seja monitorado, o que envolve, quando possível, visitas aos parceiros; c) a cada doze meses sejam realizados os procedimentos de avaliação e aprovação do projeto exigidos pelo sistema implantado na organização, a coleta de assinaturas da alta gerência, e a transferência anual dos valores acordados; d) a cada três anos sejam realizados os procedimentos de aprovação de um novo ciclo do projeto, caso a avaliação, em que se analisa o avanço nos objetivos estabelecidos pelos parceiros, seja positiva. Tais tarefas multiplicam-se pelo número de projetos existentes e somam-se às demandas advindas de outras partes da organização e de fora, como a imprensa ou outras organizações com quem a equipe estabelece algum tipo de relação, o que a mantém com uma constante sobrecarga de trabalho.³

Consequentemente, para que a relação se mantenha ano após ano é necessária a produção de documento após documento. É a presença física destes que possibilita o encadeamento das ações necessárias para a parceria: os relatórios exigem que a avaliação seja feita; o documento produzido na avaliação requer a assinatura da gerência; o papel assinado promove a transferência dos recursos. Os documentos movem a própria engrenagem da máquina burocrática, mas não quaisquer documentos genéricos. De forma a garantir o fluxo entre os procedimentos subseqüentes, eles devem encaixar-se entre si através de formas determinadas e conteúdos específicos. Projetos devem conter certos itens; relatórios financeiros outros tantos; avaliação, ainda outros; e assim por diante. A relação de parceria, portanto, ao contrário do que à primeira vista possa parecer, não envolve apenas pessoas que se relacionam por via de documentos recheados de informações; mas pessoas e documentos que igualmente empurram as engrenagens

² Em 2005, os números oficiais apresentados pelos grupos computavam dez funcionários no Sobe e Desce, dez no Grupo Comunidade e dezoito no Galpão. Dentre estes, apenas dois em cada grupo eram responsáveis pelas tarefas burocráticas, os chamados coordenadores. A maior parte do restante era formada por educadores contratados como prestadores de serviço autônomos.

³ Em 2007, havia cerca de cinquenta arquivos abertos sob responsabilidade da equipe do Brasil na CAFOD, que contava com três funcionárias. Os cargos eram hierarquicamente dispostos da seguinte maneira: uma *Programme Manager* (PM) [gerente de programa]; uma *Programme Support Officer* (PSO) [funcionária de apoio a programa]; uma *Programme Administrator* (PA) [administradora de programa]. Em 2008 este número aumentou para quatro, com a contratação de uma *Programme Officer* (PO) [funcionária de programa], hierarquicamente situada entre PM e PSO.

da máquina burocrática e as mantêm operantes, num processo que será explorado detalhadamente mais adiante.

Dentro da forma exigida em documentos denominados *projetos*, o Projeto Tarrafa (triênio 2006-2008), apresentado em 2005 com o intuito de sedimentar mais um ciclo, instituía como objetivo geral o seguinte:

Desenvolver um programa em rede, de forma integrada e complementar, que possa contribuir para a efetivação do sistema de garantias de direitos da criança e do adolescente [e] promover a inclusão de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social através de uma pedagogia participativa e libertadora e da ação complementar junto à família, escola e comunidade. (Galpão, Grupo Comunidade, Sobe e Desce. *Projeto Tarrafa: Triênio 2006-2008*. Recife e Olinda, 2005, p. 14. Arquivo CAFOD BRA458)⁴

Para o cumprimento de tal objetivo, dizia o projeto, os grupos realizariam atividades específicas voltadas para: a) o público alvo propriamente dito, isto é, 600 crianças e adolescentes *em situação de risco*, definidos no projeto como sendo aqueles sujeitos a situações de *violência doméstica; exploração e abuso sexual; convivência com a droga e a contravenção; famílias em situação de pobreza e miséria; famílias desestruturadas* (p. 14);⁵ b) as famílias do público alvo; c) a comunidade, em parceria com *atores sociais governamentais e não-governamentais do bairro ou com atuação na comunidade* (p. 15); d) as escolas públicas do bairro; e e) o fortalecimento da *capacidade dos grupos* (p. 16).⁶ Este último aspecto, referido por todos como um *processo de profissionalização*, vinha tomando bastante proeminência por motivos que serão neste capítulo tornados claros, e era visto como importante tanto pela CAFOD quanto pelos grupos em Recife e Olinda, como fica evidente na solicitação dos grupos para que fossem incluídas no orçamento atividades para este fim:

⁴ Esta é uma versão compactada do objetivo apresentado no primeiro Projeto Tarrafa (2002) correspondente ao triênio 2003-2005, que era dividido em duas partes: *São objetivos comuns dos três grupos que assumem o Projeto Tarrafa: Promover, através de uma pedagogia participativa e libertadora a construção e o resgate da identidade e cidadania de crianças e adolescentes excluídos, que têm o seu direito à vida negado pelo sistema econômico, político e cultural vigente em nosso país; Contribuir para a diminuição dos índices de violência proporcionando respeito aos direitos humanos, através da ação complementar junto à família, escola e comunidade* (Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce. *Projeto Tarrafa*. Recife e Olinda, 2002, p. 7. Arquivo CAFOD BRA458). No segundo ciclo, os grupos preferem substituir o objetivo “diminuição dos índices de violência do bairro” para “inclusão de crianças e adolescentes”. Em termos de avaliação do impacto do trabalho, a comprovação do primeiro objetivo é impraticável, ao contrário do segundo.

⁵ Dentre as 600 crianças e adolescentes, 250 seriam atendidos pelo Galpão, 200 pelo Grupo Comunidade e 150 pelo Sobe e Desce.

⁶ Os objetivos específicos do projeto anterior, de 2002, subdividiam-se naqueles voltados: a) ao público-alvo (*crianças e adolescentes em situação de risco*); b) à família e comunidade; e c) ao fortalecimento da capacidade dos grupos. No triênio seguinte (2006-2008), portanto, foi dada maior ênfase a trabalhos conjuntos com outras organizações e escolas do bairro.

É fundamental que o apoio por parte de Cafod a este projeto continue a garantir ações que proporcionam um crescimento da capacidade e da competência profissional dos coordenadores e educadores envolvidos e do desenvolvimento institucional dos 03 grupos que formam esta rede. (Galpão, Grupo Comunidade, Sobe e Desce. *Projeto Tarrafa: Triênio 2006-2008*. Recife e Olinda, 2005, p. 16. Arquivo CAFOD BRA458)

Segundo os grupos, a chamada capacitação pedagógica e de gestão, ativamente encorajada pela CAFOD, enriquecia a qualificação que já possuíam e valorizavam, isto é, a larga experiência obtida na *vivência no dia-a-dia junto a crianças e adolescentes nas mais variadas situações de risco* (p. 12). No projeto apresentado em 2005, os grupos sumarizam bem as suas principais atividades, descrição que vale ser reproduzida quase totalmente:

Os 3 grupos, que compõem o Projeto Tarrafa, participaram, nos 03 anos do projeto [2003-2005], ativamente da construção e do controle de políticas públicas junto aos órgãos públicos e em parceria com outras entidades da sociedade civil: hoje têm assento nos conselhos municipais da defesa da criança e do adolescente, participam de projetos e programas governamentais como PETI, PAIF, CRIA, REAÇÃO e outros, intervêm e contribuem com escolas e postos de saúde e abrem as suas sedes para encontros da prefeitura com moradores para discutir políticas públicas e a alocação de recursos para obras e serviços públicos no bairro.⁷

As suas ações pedagógicas exercidas através da realização de oficinas de dança, percussão, leitura, construção de conhecimento, informática, artesanato e outros dentro de suas sedes, cada vez mais receberam complementação através de ações na comunidade e articulação com outros atores sociais que atuam no bairro e município relacionados ao atendimento do público infanto-juvenil, como creches, escolas, postos de saúde, grupos religiosos, entidades esportivas, entidades beneficentes e ONGs. Todos os 03 grupos empreenderam, cada um a seu modo, atividades voltadas para as famílias dos educandos que freqüentam as atividades pedagógicas, especialmente através da instituição de “grupos de família”, que vão desde encontros periódicos que visam uma maior integração dos grupos com as famílias e uma maior participação das famílias no dia-a-dia dos trabalhos, até a realização de cursos profissionalizantes e assistência psicológica e jurídica.

[...] Muitos são os resultados que obtivemos nestes anos: adolescentes formados em magistério, profissionalizados, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de construir sua própria história. Cada vez mais contamos com o apoio ativo por parte de ex-educandos que atuam hoje como educadores(as) ou monitores(as), tornando-se assim multiplicadores do nosso trabalho.

Por outro lado, continuam nossos fracassos e decepções. O extermínio e o poder das drogas têm só aumentado. Causa-nos profunda tristeza encontrar jovens que passaram a ser atendidos nos nossos grupos nas duas frentes desta guerra suja que está sendo travada diariamente nas ruas de nossas cidades: de um lado as vítimas da droga e do extermínio, e do outro lado os jovens que aderiram ao mundo da droga e que atuam como matadores de aluguel. (Galpão, Grupo Comunidade, Sobe e Desce. *Projeto Tarrafa: Triênio 2006-2008*. Recife e Olinda, 2005, p. 12-13. Arquivo CAFOD BRA458)

Esta sistematização do que teriam sido os três primeiros anos da Tarrafa (2003-2005) consistia em nada mais do que o “estado atual das coisas” do trabalho dos três grupos, atuantes

⁷ PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil) e PAIF (Programa de Atenção Integral à Família) são programas do governo federal executados via municípios. CRIA/Olinda (Centro Referência à Infância e Adolescência) é um programa da Secretaria de Desenvolvimento Social e Econômico de Olinda que atende crianças e adolescentes em situação de rua. Ele foi gerido primeiramente pelo Grupo Comunidade, seguido do Sobe e Desce, e depois pela própria Prefeitura. REAÇÃO é o Programa em Rede das entidades de atendimento à criança e adolescente que participam do COMDACO (Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente de Olinda), do qual Sobe e Desce e Grupo Comunidade fazem parte.

desde a década de 1980 junto a crianças e adolescentes de seus bairros. Mesmo o que chamam de fracasso e decepção apontava para uma das características mais marcantes de seu trabalho: o enraizamento no “campo de batalha” da *guerra suja* das drogas, ou seja, nos bairros com a maior concentração de homicídios ligados ao tráfico, e o contato com os jovens que se tornaram as vítimas e/ou matadores. Sendo bons conhecedores dos jovens, e com relações próximas ao Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua de Pernambuco (MNMMR/PE), também financiado pela CAFOD por muitos anos, participaram ativamente do movimento mais amplo em defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes no fim da década de 1980 e começo dos anos 1990 através da organização dos seus meninos como grupos de base, do envio destes para os encontros regionais e nacionais do MNMMR em Salvador e Brasília, e da participação em manifestações pela aprovação do Estatuto da Criança e Adolescente (ECA).⁸ Depois da promulgação do ECA em 1990, os grupos também tomaram parte na criação de estruturas de participação da chamada sociedade civil na área da infância e adolescência no âmbito municipal, isto é, dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente do Recife (COMDICA) e de Olinda (COMDACO), nos quais permanecem ativamente envolvidos.

Durante a maior parte da sua trajetória, os grupos contaram com o apoio financeiro da CAFOD. Em meio à mobilização e posicionamento frente às políticas municipais, estaduais e até federais no que concerne à área de infância e juventude (sempre de forma apartidária, vista como uma forma de não ser “cooptado” pelo jogo político, sobretudo municipal), à participação no Conselhos de Direito, ao relacionamento com outros grupos no bairro e com outras organizações do município e Estado atuantes na área, e principalmente em meio às atividades diárias com os meninos, Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce também tinham de se dedicar aos procedimentos burocráticos necessários para manter parcerias com doadores. Como a parceria com a agência anglo-galesa era aquela com maior expressão em seu orçamento, as tarefas que tal relação demandava, como a elaboração de relatórios, a recepção de funcionários em suas periódicas visitas de monitoramento ou apresentação de seu trabalho para visitantes enviados para conhecer o trabalho dos parceiros da CAFOD no Brasil, ocupavam momentos importantes para os três.

⁸ O histórico deste movimento está resumido em Graciani ([1997] 2005). Maria da Glória Gohn (1995) também menciona a criação do Fórum Nacional Permanente de Entidades Não-Governamentais de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente (DCA), a partir da articulação no processo Constituinte, em 1988.

Apesar de tais demandas, a parceria exigia-lhes muito menos em termos burocráticos do que a partir de 2003 com o Projeto Tarrafa, já que até então a responsabilidade pela negociação da parceria, a gestão dos recursos e relatoria do projeto como um todo ficava a cargo de um padre da Sociedade de São Patrício que desde o final de 1980 figurava como o intermediário na relação com a agência. Esta posição acabava por diminuir a carga burocrática sobre os grupos, garantir-lhes o financiamento, e mais importante, permitir a continuidade de sua atuação enquanto grupos populares, enraizados nos seus bairros, num momento em que organizações provenientes da mobilização social da década de 1980 são atingidas por um processo de profissionalização – como parte do que foi chamado por Francisco de Oliveira (2006, p. 284) de “onguização da política social”.

Tal cenário desenha-se na década de 1990, quando o Estado (nos níveis federal, estadual e municipal) crescentemente se torna uma importante fonte financiadora de projetos pontuais voltados ao atendimento social, de forma a operacionalizar serviços na área social via organizações sem fins lucrativos (GOHN, 2000). Tal prática é consolidada através de instrumentos específicos para tal, como o termo de parceria instituído pela lei 9.790/99, que instituiu as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e o termo de parceria entre estas e o Poder Público. A canalização de recursos pelo Estado estimula a criação de organizações atuantes na área social, que surgem já com o perfil mais técnico exigido em relações de parceria institucional.⁹ Frente à necessidade de captação de recursos e sobrevivência institucional, as organizações formadas na década anterior acabam também por se adaptar a este processo.

Graças à relação de parceria com CAFOD e, em especial, à posição de intermediação do padre responsável pelos procedimentos burocráticos, os grupos puderam passar por este momento de crise institucional das organizações formadas antes da década de 1990 (GOHN, 2000), sem perder seu perfil de mobilização como grupos populares, e tampouco o financiamento. Apenas no início dos anos 2000, quando CAFOD passou a colocar certas exigências a todos os seus parceiros, os grupos se viram impelidos a passar por mudanças institucionais, elaboradas em termos de capacitação e fortalecimento institucional. O processo de profissionalização chega aos

⁹ Há também uma crescente participação do capital privado nesta área de atuação, concebido em termos de responsabilidade social. Gohn (2000) denomina as organizações nascidas na década de 1980 de ONG militantes, e as diferencia das originadas na década de 1990, que designa ONGs propositivas ou do terceiro setor. Estas, segundo a autora, incorporam critérios da economia de mercado, como abordado no capítulo 2.

grupos, portanto, não por meio da sua relação com o Estado, mas por meio da sua relação com a financiadora estrangeira.

O que importa notar aqui é a impossibilidade de se apontar uma causa única ou uma origem determinada de tal processo de *profissionalização* – digamos, uma linha reta que sai do Banco Mundial e chega em todos os lugares do mundo. A profissionalização das organizações que atuam na área social pode de fato ser vista em muitos locais simultaneamente. Rastrear tal processo exige um recorte de pesquisa que focalize em relações de parceria específicas, já que este é um processo que se perde em emaranhados institucionais e cuja origem remota é impossível de identificar. O que um olhar etnográfico atento a relações em sua particularidade revela é que se há algo que sempre marca tal processo, em qualquer lugar que seja, é o fato de ele se dar através de relações institucionais, e operar como um efeito dominó, cadenciado, passado através de relações concretas como aquela firmada pelo convênio de financiamento entre CAFOD, Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce. No caso aqui em questão, o efeito dominó da profissionalização vem de um ponto distante do emaranhado institucional a que os grupos estavam conectados.

Tendo esta discussão como pano de fundo, e baseado nos arquivos do Projeto Tarrafa na CAFOD, o presente capítulo propõe-se a realizar dois conjuntos de reflexão.¹⁰ O primeiro é mais específico, e pretende explorar a formação da rede Tarrafa como parte do efeito dominó da profissionalização que chega ao Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão através de sua relação com CAFOD. Por este motivo, o foco aqui não será a relação dos grupos com o Estado ou com o campo de que fazem parte em seu contexto doméstico, mas a parceria que estabelecem com sua principal agência financiadora. Para tanto, será primeiro realizado um pequeno apanhado histórico da relação de parceria, em especial: a) o papel dos grupos como a base, os “Grupos Locais”, do movimento mais amplo de defesa dos direitos da criança; b) a importância da Igreja Católica para a inserção dos grupos em canais de cooperação internacional; e c) como a figura do padre como o principal intermediário com CAFOD se manteve presente ao longo dos anos, e o que representou o seu deslocamento desta posição em 2003. Em seguida, na tentativa de

¹⁰ É importante notar a diferença entre os arquivos na CAFOD e nos grupos. Nestes, os arquivos situam-se na sala da coordenação, e o acesso é restrito aos coordenadores. Na CAFOD o acesso aos arquivos eletrônicos com documentos sobre as parcerias dá-se através de sistema de dados disponível a todos os funcionários e voluntários. Os arquivos em papel situam-se nas salas de cada equipe e são classificados por país. Os arquivos mortos ficam armazenados noutra prédio, num depósito terceirizado, e há um funcionário responsável por disponibilizá-lo quando solicitado. A organização legalmente tem a obrigação de mantê-los por sete anos após a sua conclusão.

esclarecer porque CAFOD passa a dar ênfase ao processo de profissionalização, será explorado o efeito dominó que chega aos grupos a partir de pontos distantes do emaranhado institucional ao qual estes se vinculam, e que envolve em grande medida a relação da CAFOD com o Estado britânico.

O segundo conjunto de reflexões é mais amplo, e toma o processo de profissionalização discutido na primeira parte do capítulo apenas como ponto de partida para explorar o que um olhar etnográfico a este processo pode revelar, em termos mais gerais, sobre emaranhados institucionais de longo alcance. Tal olhar prioriza uma abordagem que atravessa os poros de organizações, geralmente pensadas em termos de unidades compactas, e joga luz sobre ao menos três aspectos: a) como a relação entre organizações vistas enquanto unidades compactas (CAFOD e Sobe e Desce, ou CAFOD e governo britânico, por exemplo) é efeito de alianças firmadas entre fragmentos destas organizações; b) como as diversas camadas de intermediações entre estes fragmentos criam pontos cegos ao longo do emaranhado institucional, afetando o campo de visão dos atores a partir de cada um dos seus pontos; e c) como o mecanismo burocrático é justamente o que mantém este emaranhado institucional conectado e operante, e o que permite que ele estenda cada vez mais seus tentáculos. Para discorrer de forma minuciosa sobre o importante papel dos documentos, dinheiro, e-mails e até pessoas nas relações de obrigação recíproca entre as partes envolvidas na parceria, serão apresentadas nas duas últimas seções deste capítulo as diferenças entre as noções de rede e emaranhados institucionais, da forma como utilizadas neste trabalho.

3.2. Reconfigurações da Tarrafa

O convênio de financiamento assinado em fins de 2002, que deu origem à Tarrafa, selava uma relação de parceria de longa data que remonta a dois apoios financeiros pontuais, em 1988 e 1989, conferidos por CAFOD para aquilo que a funcionária que viabilizou tais apoios descreveu como: *to cover the coordinators' salaries of a support, employment creation and advocacy programme for street-children in the parish of Peixinhos, a mixed working-class and shanty-town*

*area of Olinda in North East of Brazil.*¹¹ Oficialmente, o apoio da CAFOD conferido em 1988 e 1989 era voltado aos coordenadores de um “programa para meninos de rua”: para Tim, irlandês que havia deixado o sacerdócio, e sua esposa também irlandesa, Rosie, que atuavam junto a educadores populares desde 1985 num trabalho com os “meninos”, marcado sobretudo pelo voluntarismo e precariedade em termos de estrutura. O trabalho era fortemente apoiado por Matthew, um padre irlandês da ordem de São Patrício, carinhosamente chamado de Father Matt pelos funcionários da CAFOD e Padre Mateus pelos seus amigos pernambucanos, à época pároco da Paróquia de Nossa Senhora da Ajuda, em Peixinhos,

Sob o ponto de vista da CAFOD, a referência a Peixinhos era importante graças à caução moral que o financiamento a uma paróquia conferia, mas a iniciativa ia além deste bairro, e abarcava: 1. Grupo Querer é Poder, em Casa Amarela, Recife; 2. Galpão dos Meninos e Meninas de Santo Amaro, em Santo Amaro, Recife; 3. Casa da Comunidade da Ilha do Maruim, em Olinda; 4. Beira de Maré, na região do V8, V9, V10, no Varadouro, Olinda; 5. Sobe e Desce, nas ruas do entorno do centro histórico de Olinda; 6. Comunidade Assumindo suas Crianças, em Peixinhos, Olinda; e 7. Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua, cuja sede era em Santo Amaro, no Recife, mas que atuava através de núcleos de base nos diferentes grupos enraizados nos bairros.

Após uma visita da funcionária da CAFOD responsável pelos projetos na América Latina a Olinda e Recife, no final de 1989, os grupos enviaram à agência anglo-galesa uma solicitação de financiamento que incluía também os salários dos educadores. O documento, datado de fevereiro de 1990, consistia numa carta de Tim, manuscrita e de tom bastante informal, à qual estavam anexados sete pedidos datilografados, elaborados pelos próprios grupos.¹² Cada pedido incluía itens como histórico, objetivo, objetivos específicos, finalidade, justificativa, pedido, proposta, metodologia, isto é, típicas seções encontradas em projetos, porém apresentadas de forma muito pouco sistematizada ou uniforme. O que havia em comum entre todos era foco do trabalho, expresso de muitas maneiras – *meninos e meninas carentes* (Querer é Poder); *crianças carentes da Comunidade de Santo Amaro* (Galpão); *menores* (Beira de Maré); *meninos e meninas*

¹¹ [[...] para cobrir os salários dos coordenadores de um programa de apoio, defesa e criação de emprego para meninos de rua na paróquia de Peixinhos, uma área classe trabalhadora e favelas de Olinda no nordeste do Brasil]. Cf. *New Project Description*. Londres, junho de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295.

¹² A exceção foi o grupo da Ilha do Maruim, em nome de quem o próprio Tim escreveu: *O trabalho que se tenta fazer na “Casa da Comunidade” na Ilha do Maruim não é diferente das outras experiências apresentadas aqui. O pedido de apoio financeiro que fazemos é para que possamos dar continuidade ao trabalho que já está sendo realizado neste local* (Anexo à Carta. Pedido n. 7. Olinda, fevereiro de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295).

de rua do centro de Olinda (Sobe e Desce); crianças carentes e marginalizadas da área de Peixinhos, Olinda (Grupo Comunidade)—bem como a solicitação de salários e material, cujos valores eram também ligeiramente distintos, mas que totalizavam em média US\$5.400 anuais por grupo.

O pedido que destoava de todos os outros era do MNMMR apresentado de maneira mais técnica, em formato de ofício, e com uma linguagem bem mais protocolar, com o uso, por exemplo, da forma de tratamento “Vossa Senhoria”. Para o MNMMR, a solicitação não visava o salário de educadores, mas de dois articuladores responsáveis por: fazer a ligação entre o chamado “Movimento Popular”, o “Governo” e “Organizações Não Governamentais”; acompanhar a elaboração de leis naquele momento do pós-constituente; articular as oito comissões do MNMMR; acompanhar a organização dos meninos; definir o papel político-pedagógico do movimento; interligar as comissões a nível nacional (MNMMR. Pedido n. 5. Recife, janeiro de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295). O histórico do MNMMR apresentado no pedido para a CAFOD é bastante esclarecedor tanto do contexto mais geral de luta contra os princípios subjacentes ao Código de Menores em vigor até então, quanto da relação entre o que era claramente separado e nomeado como “Movimento Popular”, “Grupos Locais”, “organizações não governamentais técnicas” e “governo” (também técnico), e merece ser citado em sua totalidade:

O Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua é uma entidade não-governamental, autônoma e de voluntariado, que atua na defesa e promoção dos direitos das crianças e adolescentes de rua do Brasil. No final da década de 70 existiam basicamente dois enfoques e praticas de trabalho com crianças e adolescentes marginalizados em nosso país. Um deles, centrado na institucionalização, assistencialista e repressiva, atuava retirando a criança e adolescente de seu meio, ao mesmo tempo que não estimulava a participação da população. Seu principal executor ainda é o Estado.

O segundo enfoque centrava-se na criação de condições para que as próprias crianças e adolescentes formassem suas alternativas; procurava a participação da comunidade em sua atuação e trabalhava em meios abertos. Essas experiências eram conduzidas por grupos e entidades comunitárias.

No começo da década de 80 surgiu o projeto Alternativas Comunitárias de Atendimento a Menino e Menina de Rua (UNICEF, SAS, FUNABEM) que criado por técnicos insatisfeitos com a atuação do Estado, tinham como objetivo conhecer as experiências alternativas que existiam em todo Brasil. O contato entre os trabalhos alternativos proporcionado pelo projeto, facilitou uma intensa troca de experiências e uma reflexão sobre suas práticas. Isso levou ao surgimento dos primeiros Grupos Locais que se propuseram a integrar pessoas e recursos sociais do município e da região com a finalidade de sensibilizar e mobilizar para esta nova proposta de trabalho.

Em 1985, reunidos em Brasília, esses Grupos Locais decidiram pela criação de uma organização não governamental, voltada para a defesa e promoção dos direitos dos milhões de crianças e adolescentes de rua do Brasil. Hoje [janeiro de 1990], o movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua está organizado em muitas cidades brasileiras, em todos os estados, formando uma extensa rede de pessoas das mais variadas atividades com atuação unificada na defesa dos direitos dos meninos e meninas de rua do Brasil. (MNMMR. Pedido n. 5. Recife, janeiro de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295).

O MNMMR autodenominava-se entidade não governamental, em oposição aos Grupos Locais, participantes do Movimento Popular. De acordo com a narrativa acima, os Grupos Locais já existiam, e como fruto da troca de experiências entre estes e técnicos num projeto apoiado pela Secretaria de Ação Social (SAS, do Ministério da Previdência e Assistência Social), pelo Fundo Nacional do Bem-Estar do Menor (FUNABEM) e pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), surge o MNMMR.¹³ A autoridade que o MNMMR carregava era portanto diferente da dos Grupos Locais, como Querer é Poder, Galpão, Casa da Comunidade da Ilha do Maruim, Beira de Maré, Sobe e Desce e Grupo Comunidade, já que aquele falava por milhões de crianças anônimas, e estes pelos meninos de seus bairros, todos nomeados. A legitimidade destes dois tipos de autoridade – o macro generalista e o micro enraizado – é frequentemente disputada, com os defensores do primeiro tipo convencidos de que suas ações são mais estratégicas e operam maior impacto, e os do segundo convictos de que as ações não podem prescindir de uma base delimitada, sob o risco de perder a força.¹⁴ A colaboração entre o MNMMR e os grupos enraizados nos bairros no final dos anos 1980 e começo dos anos 1990 foi um dos fatores da força adquirida pela mobilização em favor da mudança do marco legal referente às crianças e adolescente, já que o MNMMR podia contar com uma enorme inserção através dos grupos; e os grupos podiam reivindicar um impacto mais amplo por estarem envolvidos na *extensa rede* articulada pelo MNMMR.

Devido à diferença no foco do trabalho do MNMMR e dos grupos, o MNMMR logo sai do projeto conjunto originalmente apresentado por Tim para ser financiado pela CAFOD a partir de projeto específico, e gradualmente há um afastamento entre eles.¹⁵ De todo modo, tal colaboração deixa muitas marcas nos grupos, a principal sendo a forte linguagem dos direitos e da cidadania, que lá permanece até hoje, e que convive com uma linguagem que incessantemente reitera o valor da cultura popular, bastante comum nos grupos enraizados.

Se em 1990 havia uma estreita colaboração entre MNMMR e os grupos, o mesmo não pode dizer-se dos grupos entre si. Suas atividades cotidianas territorialmente demarcadas acabavam por impossibilitar um trabalho comum, ainda mais tendo em vista que isto não era, à

¹³ Tal narrativa é encontrada também em Graciani ([1997] 2005) e Ferreira (2001).

¹⁴ Esta tensão ficou clara nas entrevistas realizadas com integrantes tanto do MNMMR quanto dos grupos em Recife e Olinda em julho de 2005 e no primeiro semestre de 2006.

¹⁵ Em 2005 e 2006, nenhum dos grupos pesquisados tinha grupos de base do MNMMR ativos há já alguns anos.

época, uma de suas prioridades institucionais. A atuação autônoma dos grupos ficava evidente pela grande diferença nos objetivos estabelecidos por cada um, que iam desde *Construir um barraco de madeira na comunidade do V9, utilizam a mão de obra da comunidade* (Grupo Beira de Maré. Pedido n. 2. Olinda, fevereiro de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295) até *Promover uma pedagogia participativa, uma educação libertadora pelo trabalho através da convivência, amizade, buscando a consciência de classe, respeitando a individualidade da criança, seus valores, suas criatividade e suas expectativas* (Grupo Querer é Poder. Pedido n. 1. Recife, fevereiro de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295). Apesar de alguns elementos presentes nesta época terem se mantido ao longo dos anos, como a idéia da pedagogia participativa e libertadora, outros, como a menção à promoção da consciência de classe, desaparecem dos relatórios e projetos. Estes têm a sua linguagem aos poucos modificada, adaptada aos parâmetros de uma engenharia social baseada em estatísticas, planejamento, sistematização – ou, como se diz, fazendo uso de uma *linguagem mais profissional*.

Em 1990, o que os grupos apresentavam em seus projetos eram conexões próximas ao seu cotidiano na vizinhança. O pedido de apoio financeiro do Grupo Querer é Poder, de Casa Amarela, cuja responsável à época era Maria, a atual coordenadora do Galpão, é bem característico desta forma de elaborar e apresentar o problema em torno do qual atuam, e bastante revelador da proximidade entre os meninos e os próprios educadores:

As Comunidades de São Domingos Savios; Córrego Jose Grande, Córrego do Euclides, Alto Jose Bonifácio, Alto da Saudade e outras, por serem carentes e não terem recursos necessários para uma ocupação Educativa e Profissional para suas Crianças, surgiu um problema muito serio (Crianças Soltas nas Ruas), no qual elas passam o dia inteiro vagando pelas ruas, amucegando ônibus,¹⁶ arriscadas a levarem uma queda e podendo até morrer. Alem do problema dos ônibus, elas saem a procura de aventuras perigosas, aventuras essas, que levam a cheirar cola, fumar maconha e ate mesmo roubar para suprir suas necessidades e quando se da conta estas crianças estão chegando a delinquência, e tudo isto é culpa das condições financeiras que suas famílias se encontram, as famílias não tem culpa de sofrerem, mais os únicos culpados são aqueles que administram o Brasil, pois não existe um espírito de partilhar com os mais sofridos e necessitados.

Diante de todas estas necessidade e outras, surgi grupos alternativos, que são formados por pessoas preocupadas com a situação que implica as famílias, estas pessoas são chamadas de educadores. Estes educadores são moradores da própria comunidade sofrida e que também vivem e sofrem na pele a discriminação por serem pobres, mais pobres consciente e que tentam fazer um trabalho de consciência com os menores que vivem dia-a-dia no sofrimento e humilhação. Estes Educadores são voluntários comprometidos com a causa do menor, mais que também são pessoas que precisam de financiamento para sobreviver e desenvolver um bom trabalho com as Crianças (Grupo Querer é Poder. Pedido n. 1. Recife, fevereiro de 1990. Arquivo CAFOD BRA 295).

¹⁶ Prática de pendurar-se no ônibus pelo lado de fora enquanto este está em movimento.

Os auto-denominados *grupos alternativos*, ao serem interpelados a produzir uma justificativa para um pedido de financiamento à CAFOD, desenhavam um quadro bastante detalhado tanto da situação da criança no bairro, atribuída à sua situação econômica e à inatividade do Estado (*aqueles que administram o Brasil*), quanto do perfil dos grupos alternativos que se mobilizavam em relação ao crescente problema das crianças da vizinhança que passavam grande parte do dia na rua. Sem rodeios apresentavam a justificativa do pedido de financiamento: os educadores, também *moradores da própria comunidade sofrida*, precisavam de salário para realizar seu trabalho.

O pedido foi aprovado, gerando na sede da CAFOD um novo arquivo que se tornaria o antecessor direto do Projeto Tarrafa: o *Street Children Programme*, identificado como BRA295.¹⁷ Assim, se o apoio pontual da CAFOD em 1988 e 1989 pagava os salários apenas dos coordenadores, isto é, o casal irlandês que apoiava a mobilização de tais grupos, a partir do BRA295 a parceria com CAFOD passa a alocar recursos para o pagamento dos salários dos próprios educadores. Um ano depois do início do novo projeto, em 1991, Tim e Rosie deixam Pernambuco. A partir daí, é o Padre Mateus que se torna a figura central, como braço direito dos grupos e intermediário direto com CAFOD.

E aqui cabe um comentário importante sobre a figura do clérigo na relação de parceria. Muito já foi dito acerca do apoio por parte de parcelas progressistas do clero na formação dos movimentos sociais no Brasil na década de 80, em especial nas dioceses e arquidioceses cuja autoridade máxima (o bispo ou o arcebispo) apoiava tais iniciativas.¹⁸ As origens da Tarrafa não

¹⁷ A primeira transferência de recursos referente ao arquivo BRA295 foi realizada em 12 de julho de 1990. Há outros arquivos de projetos na CAFOD ligados de alguma forma à mesma parceria. Tais arquivos concernem apoios pontuais concedidos ao longo dos anos, como por exemplo, para treinamentos não incluídos no projeto principal ou para melhorias na infra-estrutura física dos grupos. Além destes, há também arquivos de projetos que brotaram da mesma parceria, como o que envolve a parceria entre CAFOD e Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua em Pernambuco, que era integrante do projeto original de 1990, mas que passou a ser financiado independentemente dos grupos que são aqui objeto de estudo. Neste trabalho, o foco será dado ao que nos arquivos da CAFOD identificados por BRA295 (*Street Children Programme*, que decorreu de 1990 a 2002) e BRA458 (*Projeto Tarrafa – Street Children’s Centres in Recife and Olinda*, ativo desde 2003).

¹⁸ É raro encontrar obras que abordam a organização de movimentos sociais na década de 70 e 80 que não cite a participação da Igreja Católica. Qualquer revisão bibliográfica sobre o assunto, não necessariamente exaustiva, revela que tal apoio existia em muitos lugares do país, e apenas a título de exemplo, pode-se mencionar estudos que abordam o apoio da Igreja em: organizações de bairro em Vitória (DOIMO; BANCK, 1989); no movimento de luta por creches em São Paulo (GOHN, 1985); nos movimentos de bairros em Fortaleza (BARREIRA, 1992); no movimento de moradores no bairro de Cidade Ademar, São Paulo (Souto, 1983); no movimento em torno da questão dos meninos de rua, na Arquidiocese de Belo Horizonte (FERREIRA, 2001) e na Arquidiocese de São Paulo (GRACIANI, [1997] 2005). Carlos Nelson Ferreira dos Santos (1981) rastreia essa presença do pároco junto a movimentos sociais em três casos que remontam ao começo da década de 1970 no Rio de Janeiro. Ruth Cardoso

fugiram a esta regra. Nas narrativas dos grupos, a figura do pároco de Peixinhos, e de Tim e sua esposa Rosie, que articulavam os educadores populares nos grupos dos seis bairros mencionados e estabeleciam a relação junto à CAFOD, está sempre presente, porém não tanto dentro da chave da Teologia da Libertação, raramente mencionada pelos meus interlocutores em campo, mas da Igreja do Povo, de D. Hélder Câmara.

Como arcebispo da arquidiocese de Olinda e Recife de 1964 a 1985, D. Hélder tornou-se referência para movimentos que surgiam nos bairros, bem como um apoio sólido para os párocos que estavam envolvidos com aqueles.¹⁹ A opção preferencial pelos pobres, que era estimulada pelo arcebispo como ação pastoral, envolvia o trabalho junto a movimentos nas periferias das cidades na época, em torno de causas tão distintas quanto saneamento, saúde, habitação, meninos de rua.²⁰ Entretanto, tão importante quanto a solidariedade dos párocos, ou mesmo a estrutura física que a Igreja conferia para a organização dos grupos nos bairros, era a entrada que eles possibilitavam a uma estrutura institucional de financiamento de projetos sociais de dimensões internacionais.²¹ Tal inserção dava-se tanto pelas conexões que tinham através das suas congregações e ligações com seus países de origem, no caso dos não-brasileiros, quanto pela confiança que a figura de clérigo inspirava no estabelecimento das relações de parceria, especialmente dentro de estruturas católicas de financiamento.

([1983] 1984) aponta para a importância, além da Igreja, também da imprensa e profissionais liberais que davam assessoria técnica aos movimentos populares de bairros.

¹⁹ Nas palavras do pároco de Peixinhos e seu auxiliar: “Quando a Sociedade Missionária de São Patrício foi convidada, em 1979, por Dom Hélder Câmara [...], os primeiros padres que aqui chegaram, assim como nós, viemos com o propósito de viver o novo jeito de ser Igreja, dentro da opção preferencial pelos pobres, segundo as diretrizes de Medellín e Puebla”. (*Carta Aberta ao Povo de Deus*. Olinda, 29 de maio de 1992. Arquivo CAFOD BRA 295). Assim como a cooperação internacional tinha em seu cerne o combate à pobreza, a opção preferencial pelos pobres se configurava como uma prática pastoral que conferia centralidade à figura do pobre. Tendo em vista tal proximidade entre as duas, não é de se admirar que antes mesmo de Medellín, durante o próprio Concílio Vaticano II, com tantas discussões sobre o papel da Igreja no combate à pobreza, muitos dos bispos latino-americanos anunciaram a sua opção preferencial pelos pobres, “no Pacto das Catacumbas da Igreja Serva e Pobre”, em 1965. Na ocasião, cerca de quarenta bispos fizeram votos de levar uma “vida de pobreza”, explicitamente no que concerne à escolha de trajes, habitação e meio de locomoção, rejeitando a propriedade de imóveis e a sua designação por meio de títulos, conferindo a gestão financeira e material de suas dioceses a uma comissão de leigos e apoiando “grupos laboriosos e economicamente fracos e subdesenvolvidos”. Dom Helder Câmara estava entre eles. (O texto, citado em KLOPPENBURG, 1966, p. 526-528, está disponível online em: <http://www.we-are-church.org/pt/documentos/PactoCatacumbas.pdf>).

²⁰ Em Peixinhos, a paróquia era parceira não apenas da CAFOD para o trabalho com as crianças em vários bairros, como também da Trócaire, correspondente irlandesa da CAFOD, que financiava o trabalho do grupo de saúde de Peixinhos. Para um estudo sobre a mobilização de moradores num outro bairro periférico do Recife, Brasília Teimosa, ver Dominique Vidal (1998).

²¹ José de Souza Martins (1997) discorre sobre a importância da Igreja, em especial as Comissões Pastorais da Terra e o Conselho Indigenista Missionário junto aos movimentos sociais, mas não menciona que eles eram largamente financiadas por canais de cooperação católicos.

Embora a cooperação internacional tenha sido institucionalizada como política oficial da Igreja desde o Concílio Vaticano II (1962-1965), estimulando a criação de organizações especializadas em combate à pobreza pelas Conferências Episcopais ao redor do mundo, a capilaridade da estrutura de cooperação internacional dentro da Igreja não se dava apenas através dessas agências. Cada padre situado em paróquias pouco afluentes era um canal em potência, estendendo ainda mais os possíveis canais institucionais de cooperação.

Assim foi com a Tarrafa. O trabalho dos seis grupos mobilizados em torno dos meninos de seus bairros tornava-se exequível com o apoio financeiro que o pároco possibilitava. A importância do Padre Mateus no apoio aos grupos, bem como de outros padres da região aos movimentos sociais emergentes, estava, por um lado, no fato de utilizarem a confiança depositada na sua figura de autoridade eclesiástica para a captação de recursos junto a organizações internacionais católicas, e por outro, na canalização dos recursos para os grupos mobilizados, através de organizações já estabelecidas legalmente (caucionadas pelos padres), das paróquias, de suas congregações, ou mesmo de si próprios como pessoas físicas.²²

De 1990 até 1992, é a paróquia de Peixinhos que aparece nos arquivos da CAFOD. Depois de 1992, passa a ser apenas a figura do padre Mateus, já que os padres da Sociedade de São Patrício foram obrigados a deixar a Paróquia de Nossa Senhora da Ajuda em Peixinhos pelo sucessor de D. Hélder Câmara, D. José Cardoso Sobrinho, que optou por não renovar o contrato de prestação de serviços entre sua arquidiocese e a Sociedade de São Patrício, justificando tal decisão com base em insinuações sobre a natureza subversiva das atividades do padre Mateus e seu auxiliar. De acordo com estes, o Arcebispo teria escrito para o bispo na Irlanda com autoridade sobre o pároco auxiliar para avisá-lo de que este fazia parte de um “grupo de fanáticos

²² Fernandes (1994, p. 80) afirma: “Mais do que o dinheiro, portanto, foram o conceito e a forma institucional que passaram pelos caminhos inusitados dos financiamentos não-governamentais. É desta relação, inclusive, que surgiram as ONGs. As agências de cooperação internacional necessitavam de parceiros locais que fossem capazes de formular projetos, acompanhar sua execução e prestar contas. Necessitavam de contrapartes com personalidade jurídica, um mínimo de estrutura administrativa e uma afinidade de propósitos. Não tinham como chegar direta e regularmente aos movimentos sociais, pois estes, justamente, careciam de estabilidade institucional”. Este não era o caso da cooperação dentro dos canais da Igreja, em especial até o final da década de 1990, em que a intermediação de padres era suficiente para realizar a transferência dos recursos. Não só ONGs, mas também paróquias, congregações religiosas e a própria pessoa física dos padres operavam como a contraparte da parceria. Apenas nos anos 2000 o cenário descrito por Fernandes torna-se regra mesmo dentro de canais católicos, isto é, há uma crescente exigência para que as organizações receptoras de financiamento se adequem a um certo formato e uma certa linguagem consideradas técnicas.

da Teologia da Libertação”.²³ As pessoas que participavam ativamente da paróquia na época, principalmente do Grupo Comunidade em Peixinhos, narram a saída dos padres irlandeses como uma expulsão. Segundo eles, o primeiro ato do novo padre, indicado pelo arcebispo, foi tirar dos paroquianos ativamente envolvidos com a mobilização no bairro a chave do Centro Hélder Câmara, um salão paroquial em que os grupos realizavam atividades. Aqueles dos grupos que participavam da paróquia pararam de freqüentá-la, e anos mais tarde o Centro teve o nome mudado para D. José Cardoso Sobrinho. Desde então os grupos tornaram-se, na prática, desvinculados da Igreja.

Ainda assim, até 2002, a figura do Padre Mateus continuou a ser central tanto para os grupos quanto nos arquivos da CAFOD, mesmo com as inúmeras reconfigurações que a parceria sofreu ao longo dos anos. Muitas pessoas saíram, mas também muitas outras permaneceram desde o começo, entre eles Padre Mateus, os coordenadores do Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão, bem como muitos dos seus educadores. A parceria não contava apenas com a intermediação do padre Mateus, sempre atuante, mas também outras pessoas: até 1991 eram os já mencionados irlandeses Tim e Rosie que se comunicavam com CAFOD; depois disso e até 1995 a função passou a ser da responsabilidade de um casal de brasileiros que trabalhava no MNMMR; e de 1995 até 2002 é o padre Mateus quem permanece como o principal contato com a CAFOD, sempre auxiliado na parte financeira por Josi, uma ex-freira envolvida com o grupo de saúde em Peixinhos. Também na CAFOD houve mudanças. De 1990 a 2002 foram três as funcionárias que passaram pelo cargo de funcionária de projetos, responsáveis pelo BRA 295. Quanto aos grupos em si, como já dito, havia no início sete grupos. O MNMMR logo sai (para um outro arquivo na CAFOD), e em meados da década de 1990 ocorrem importantes mudanças: em 1995 saem da parceria Querer é Poder e Ilha do Maruim porque Cordaid (*Caritas* Holanda) também os financiava e CAFOD não queria duplicar financiamento; e em 1996 sai Beira de Maré, por motivos silenciados nos documentos (e nas narrativas dos outros grupos). A partir de 1996 e até 2002 restam firmes na parceria apenas os três grupos Galpão, Sobe e Desce e Grupo Comunidade.

²³ Cf. *Carta Aberta ao Povo de Deus*. 29 de maio 1992. CAFOD arquivo BRA295. Nesta mesma carta, os párocos de Peixinhos acusam D. José Cardoso Sobrinho de já ter afastado inúmeros padres ligados à Pastoral da Terra, ao Movimento de Jovens do Meio Popular; e a várias paróquias (Paróquia de Ouro Preto; Paróquia do Morro da Conceição; Paróquia da Macaxeira; Paróquia de Sto. Amaro do Jaboatão; Paróquia do Rio Doce; Paróquia de Boa Viagem), bem como de ter dissolvido Comissões Pastorais (Comissão Regional Nordeste II; Comissão da Pastoral Rural; Comissão de Justiça e Paz; Centro de Defesa dos Direitos Humanos do Regional Nordeste II; SEDIPO - Setor de Divulgação e Informação Popular), isto é, de vir desmontando a “Igreja do Povo” de D. Hélder Câmara.

Mesmo com tamanha reconfiguração, a posição central do padre Mateus mantinha-se, o que trazia consequências para a configuração da parceria a partir dos diferentes pontos em que ela se concretizava. Sob a ótica dos grupos, o apoio estrangeiro dava-se na figura, primeiro de Tim, e depois do Padre Mateus. CAFOD era uma figura distante, que esporadicamente aparecia para realizar visitas de monitoramento. Mesmo que bastante cientes da importância da agência anglo-galesa no financiamento das atividades, muito pouco sabiam dela, que era eclipsada pelo padre em sua posição de intermediário. Da mesma forma, sob a ótica da equipe do Brasil na CAFOD, apesar das periódicas visitas que realizavam aos grupos, o que ficava dentro do campo de visão da CAFOD eram os aspectos que o pároco enfatizava nos relatórios e os grupos nas visitas. Para a equipe do Brasil na CAFOD, os grupos reforçavam a sua *expertise* nos problemas urbanos da América Latina, a sua parceria com *grassroots organisations*, e a sua rede de contatos para eventuais visitas que reforçassem sua posição perante a organização como um todo. Mas era o padre a principal fonte de informação, e isto por vezes também acabava por eclipsar os grupos sob o ponto de vista da CAFOD, como evidencia uma carta datada de 4 de março de 1999 escrita pela responsável pelos projetos no Brasil endereçada ao Father Matt:

Do encourage the three teams which receive CAFOD funding to produce some sort of reporting themselves. Whilst I love hearing from you and the information you provide is always most useful, for BRA295 it would be appropriate to have something on file from the educadores themselves. (Cópia de carta. Londres, 4 de março de 1999. Arquivo CAFOD BRA 295)²⁴

O padre Mateus era portanto aquele que gerenciava o financiamento recebido da CAFOD, repassava-o aos grupos, elaborava a relatoria narrativa e financeira do projeto como um todo, comunicava as demandas, pedidos, exigências da CAFOD para os grupos, e pressionava-os a produzir algum tipo de relatoria, geralmente marcada pela pouca sistematização e excesso de narrativas sobre o dia-a-dia do trabalho, sempre com muitos detalhes e fotos. Interessantemente, tal estilo não era um problema até o começo dos anos 2000. O fato dos grupos serem enraizados nos próprios bairros “pobres” era tido como um valor positivo para a organização doadora, já que o que se procurava era a voz da comunidade, sobre a qual CAFOD legitimava seu trabalho. Assim, a figura do padre, mesmo que eclipsando tanto uma quanto outra ponta da relação de parceria, era para CAFOD fonte confiável de gerenciamento dos recursos e garantia de relatoria;

²⁴ [Encoraje as três equipes que recebem recursos da CAFOD a produzir elas mesmas algum tipo de relatoria. Apesar de eu apreciar as suas notícias e a informação que você envia ser sempre muito útil, para BRA295 seria apropriado ter algo nos arquivos dos próprios educadores.]

e para os grupos, garantia de negociações bem sucedidas com a financiadora e de continuidade da relação.

O que o Projeto Tarrafa faz é mudar esta configuração. Apesar do Padre Mateus continuar com um papel expressivo apreciado por todos os envolvidos na parceria, e tê-lo até hoje, a decisão de que o gerenciamento dos recursos passasse diretamente para os grupos é bem vinda e marca uma nova fase, em que há a insistência na melhoria da competência profissional do trabalho dos grupos. No documento de aprovação da Tarrafa, em outubro de 2002, a funcionária da CAFOD declara:

The groups have found a new co co-ordinator who will gradually take over from [Father Mathew], and whose input has been a fundamental factor in the improvements in the quality of the work and strengthening of collaboration.²⁵ (*Grant Appraisal Summary*. Londres, 14 de outubro de 2002, p. 9. Arquivo CAFOD BRA 458).

O início do Projeto Tarrafa é também o início de um gradual deslocamento da figura do Padre Mateus da posição de intermediário, já que a gestão administrativa do projeto passaria para os três grupos, que a realizariam conjuntamente e com a assessoria de um profissional autônomo, Rolf, um alemão estabelecido em Pernambuco após para lá ter se mudado quando ainda era funcionário da agência de cooperação alemã em 1978. Tal mudança acaba por acarretar também um deslocamento das sombras que a intermediação provocava – que como veremos nesta tese, será fator definidor para os caminhos que cada grupo tomará. Por que se dá esta demanda por uma maior profissionalização e de onde ela parte? Perseguir tais questões leva-nos à percepção de como uma mudança em um ponto de um emaranhado institucional pode acarretar mudanças em outros pontos distantes de sua origem, mas a ele ligados indiretamente. É esta espécie de efeito dominó em emaranhados institucionais o que será explorado a seguir.

3.3. O efeito dominó da profissionalização

No primeiro Projeto Tarrafa enviado no segundo semestre de 2002, os grupos explicam a decisão de trabalhar conjuntamente numa composição que vislumbram como sendo *em rede*:

²⁵ [Os grupos acharam um novo co-coordenador que gradualmente substituirá o Padre Mateus, e cuja contribuição tem sido um fator fundamental na melhoria da qualidade do trabalho e fortalecimento da colaboração] (*Grant Appraisal Summary*. Londres, 14-oct-2002: 9. Arquivo CAFOD BRA 458).

Como faz tempo que trabalhamos em parceria, decidimos construir uma rede de atendimento formada pelos nossos grupos, e por este motivo, chamamos este projeto de “tarrafa”, que significa “rede de pescar”. Esta rede simboliza a nossa vontade de entrelaçar nossas motivações, capacidades e competências para tecer uma rede para pescar os nossos “peixes”, que são as crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social, que pretendemos devolver ao seu habitat natural, à sociedade, como cidadãos sujeitos e agentes transformadores de sua própria história. (Galpão, Grupo Comunidade e Sobe e Desce. *Projeto Tarrafa. Recife e Olinda*, setembro de 2002, p. 2. Arquivo CAFOD BRA458)

Apesar do quadro harmônico apresentado como justificativa para a formação da *rede Tarrafa*, três meses depois, em seu relatório do segundo semestre de 2002, um dos grupos revela que na verdade não havia tanto entrosamento entre os três grupos e que houve inclusive resistência ao trabalho em rede:

A nossa organização, no segundo semestre, melhorou bastante. Dividimos mais as tarefas e concluímos a elaboração do Projeto Tarrafa. Houve maior entrosamento entre os três grupos que compõem o projeto. Em nosso grupo houve um pouco de resistência, no início, devido à dificuldade de entendimento que algumas pessoas tiveram. Mas depois de algumas reuniões chegamos a um denominador comum. Nestas reuniões, queremos destacar a intermediação e intervenção lúcida dos assessores (...) que fizeram com que nos enxergássemos o coletivo dos três grupos e não mais um só grupo cada qual no seu canto. (Grupo Comunidade. *Relatório 2º Semestre de 2002*. Olinda, dezembro de 2002, sem paginação, 6ª página)

Como foi o processo de transição do trabalho autônomo para uma maior integração entre os grupos? Que houve negociação não há dúvidas. O documento de aprovação da Tarrafa na CAFOD é revelador disto. Chamado à época de *Grant Appraisal Summary*, este documento apresentava um certo formato pré-estabelecido pela organização, que incorporava preocupações institucionais correntes. Entre os aspectos que CAFOD demandava que fossem explicitados estava justamente o processo de diálogo na aprovação dos projetos, o que supostamente indicaria o conceito de parceria entre iguais, um dos valores tidos como centrais na organização. Escrita em outubro de 2002, a resposta que a responsável pelos projetos no Brasil ofereceu à CAFOD foi a seguinte:

How has CAFOD engaged the partner in dialogue as part of the appraisal process and prior to presenting this programme/project for approval?

There has been close and ongoing dialogue between the project and CAFOD over the last year. The programme officer has worked with the educators and the co-ordinators of the project; identifying both the achievements and the failures of the project, and encouraging the analysis, systemization and planning processes.²⁶ (*Grant Appraisal Summary*. Londres, 14 de outubro 2002, p. 9. Arquivo CAFOD BRA 458. Grifo original).

²⁶ [Como a CAFOD envolveu o parceiro em diálogo como parte do processo de avaliação e antes de apresentar este programa/projeto para aprovação? Houve diálogo próximo e contínuo entre o projeto e CAFOD ao longo do ano

De fato, no início de 2002 a funcionária de projetos da CAFOD havia confirmado que iria para Recife para *discuss the ongoing development of the Street Children Projects*.²⁷ A partir daí, as negociações entre os grupos, coordenadores e CAFOD ficam silenciados nos documentos, que no entanto nos dão algumas dicas de como compreender o que provocou este movimento em direção ao trabalho *em rede*. O Grupo Comunidade escreve sobre aquele ano de 2002, em que se deu a negociação para a elaboração do Projeto Tarrafa:

Durante o 2º semestre, concretizamos o que havíamos planejado no 1º semestre nas reuniões do CAFOD e teve início uma assessoria jurídica-administrativa que deve contribuir para gerirmos o nosso grupo como instituição com mais profissionalismo e mais segurança. Um técnico da ONG AFINCO está a disposição do nosso grupo uma vez por semana para orientar dois Educadores com a finalidade de construir uma organização administrativa de acordo com as normas que regulamentam as ONG's. [Concluimos a proposta para] A parceria dos três grupos Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças, Grupo Sobe e Desce e Grupo Galpão de Santo Amaro para a concretização e aprovação por CAFOD do Projeto Tarrafa. (Grupo Comunidade. *Relatório 2º Semestre de 2002*. Olinda, dezembro de 2002, sem paginação, 4ª página)

De fato, estava prevista no primeiro projeto uma assessoria contábil e jurídica, que ajudaria os grupos a se adaptar às modificações legais exigidas pelo Novo Código Civil (2002) e a implementar um programa de contabilidade. É a “ONG técnica” AFINCO que faz, de acordo com o primeiro projeto Tarrafa, a *capacitação [contábil] dos respectivos gerentes executivos de cada grupo*.²⁸ Além disso, para o primeiro ciclo do Projeto Tarrafa estavam previstas mais três tipos de assessoria: de relações humanas e apoio psicológico; coordenação geral, ainda a cargo do Padre Mateus, responsável pela administração do fundo comum que cobria coordenação, assessorias, capacitação e administração do projeto; e a assessoria de Rolf com vista ao desenvolvimento institucional, isto é, à capacitação em planejamento, monitoria e avaliação, gestão organizacional, elaboração de projetos e relatórios, gerenciamento de parcerias e trabalho em rede. Os grupos rumavam, portanto, em direção a um processo de profissionalização.

Como entender este processo de crescente exigência de profissionalização por parte da financiadora, após 12 anos de uma parceria em que, desde que houvesse a relatoria feita pelo intermediário, era positivo ser *grassroots* [de base]? O que ocorre para que a equipe do Brasil na

passado. A funcionária de programas trabalhou com os educadores e coordenadores do projeto, identificando tanto os sucessos quanto fracassos do projeto, e encorajando a análise, sistematização, e os processos de planejamento].

²⁷ [discutir o contínuo desenvolvimento dos Projetos dos Meninos de Rua] (Cópia de Carta. Londres, 13 de fevereiro 2002. Arquivo CAFOD BRA295).

²⁸ Cf. Galpão, GCASC e Sobe e Desce. *Projeto Tarrafa. Recife e Olinda*, setembro de 2002, p. 20-21. Arquivo CAFOD BRA458.

CAFOD estimule a formação da Tarrafa, a intermediação da parceria por um assessor técnico e a gestão dos recursos diretamente pelos grupos? Na carta enviada ao Padre Mateus em novembro de 2002 com a notícia da aprovação do Projeto Tarrafa, a gerente de projetos oferece algumas pistas:

Although CAFOD still does not ask for audits as a statutory requirement for funding, we are getting a lot of pressure from Accounts and the Programme Partner Support Section to ask partners for this and encourage them to put the costs audits in their budgets, so that CAFOD can pay for this. Please can you discuss this possibility with [Rolf] and the Centres and see how they feel about it? I am also evangelising a bit at the moment, as I have been on a financial management training course (which was fantastic) – I really had no idea how proper accounting and financial management and analysis can help an organisation both in terms of getting outside funding and in terms of strategic planning. I can see that [Rolf] is really helping the groups in this area – and the improvements are very clear – and very positive. (Cópia de Carta. Londres, 13 de novembro de 2002. Arquivo CAFOD BRA458)²⁹

A profissionalização era um movimento que vinha de outras partes da CAFOD, e que atingia também a própria gerente de projetos, que passa então a “evangelizar” as maravilhas que um gerenciamento financeiro adequado faria no sentido de melhorar o chamado planejamento estratégico. Por quê a pressão das outras seções? A resposta a isto encontra-se nos novos canais de relação da CAFOD com o Estado britânico, na figura dos *Partnership Programme Arrangements* (PPAs), através dos quais o *Department for International Development* (DFID) passa a alocar recursos a organizações não-governamentais britânicas atuantes no combate à pobreza mundial.³⁰ Como já explorado no capítulo 2, o PPA entre DFID e CAFOD foi aprovado

²⁹ [Apesar de CAFOD ainda não solicitar auditorias como um requisito estatutário para financiamento, nós estamos recebendo bastante pressão (sic) do Departamento Contábil e da Seção de Apoio aos Parceiros de Programa para solicitar aos parceiros por isto e encorajá-los a incluir os custos de auditoria em seus orçamentos, para que CAFOD possa pagar por isto. Por favor, você pode discutir isto com Rolf e os centros e ver o que eles acham a respeito do assunto? Eu estou também evangelizando um pouco no momento, já que estive num curso de treinamento em gerência financeira (que foi fantástico) – eu não tinha a mínima idéia como análise e gerenciamento financeiro e contábil pode ajudar uma organização tanto em termos de conseguir financiamento externo quanto de planejamento estratégico. Eu posso ver que Rolf está realmente ajudando os grupos nesta área – e os avanços são muito claros – e muito positivos]

³⁰ Dez organizações são beneficiadas com os PPAs em 2000, dentre elas CAFOD, e o número chega a vinte e sete em 2009 (Cf. documento disponível online em <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/ppa/cafod-ppa-2008-11.pdf>, retirado em 09 de dezembro de 2009). É interessante fazer um paralelo com o termo de parceria instituído através da lei 9790/99, conhecido como lei das OSCIP (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), sancionado pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. Em linhas bem gerais, pode afirmar-se que os PPAs vieram como resultado da intensa pressão e articulação de organizações não-governamentais britânicas atuantes em nível internacional (as INGOs, ou *International non-governmental organisations*) contra a política de desenvolvimento internacional do governo conservador (1979-1997). Apenas aquelas organizações consideradas de maior expressividade, que já contavam com uma significativa base de apoiadores como fonte de recursos, tiveram acesso aos acordos, daí o número limitado dos PPAs. Um cenário bem diferente ocorreu no Brasil. A lei das OSCIP abria um canal para que recursos públicos pudessem ser mais facilmente repassados para quaisquer organizações que desejassem, desde que a finalidade social explicitada no contrato social fosse passível de ser objeto das parcerias. Tal lei impulsionou a criação de muitas organizações, e criou um dilema entre as organizações que haviam nascido na

em abril de 2001, com vigência coincidente com o *CAFOD's Strategic Framework 2001-2005* [Planejamento Estratégico da CAFOD 2001-2005]. De acordo com o convênio, ao longo de 4 anos seriam dispensados cerca de £2 milhões por ano para atividades de natureza irrestrita, desde que voltadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, medidos através dos indicadores acordados entre DFID e CAFOD.³¹

Assim como descrito acima para o convênio de financiamento entre CAFOD e os grupos em Recife e Olinda, o acordo entre DFID e CAFOD também envolvia uma grande carga burocrática, e as exigências de monitoramento e avaliação eram bem mais rígidas que no caso da parceria da Tarrafa. Uma vez assinado o PPA, DFID exigia relatórios financeiros trimestrais, aí incluindo os gastos gerais da organização, e a porcentagem correspondente aos recursos do PPA no total das despesas. Também a cada três meses CAFOD deveria enviar ao DFID o pedido para o depósito dos recursos, juntamente com um orçamento do trimestre seguinte. No último ano do PPA seria feita uma avaliação externa independente, da qual dependeria uma eventual parceria subsequente (PPA DFID-CAFOD, 2002, p. 12). O processo de monitoramento seria realizado através de revisões anuais da *performance* da organização em relação aos objetivos do PPA, aos quais deveria ser anexado um plano de atividades para o ano seguinte. Para realizar tais revisões, CAFOD comprometia-se a desenvolver um novo sistema de Avaliação, Monitoramento e Aprendizado denominado *CAFOD Appraisal, Monitoring, Evaluation and Learning system* (CAMEL): *[CAMEL] is designed to enhance CAFOD's ability to measure impact by strengthening learning opportunities within planning, developing partnership standards, improving internal communication and cross-CAFOD working.*³²

Em outras palavras, CAFOD também estava rumando à *profissionalização*, e seu comprometimento em melhorar os “padrões de parceria” implicava que, como um efeito dominó, o mesmo processo chegaria aos parceiros ao redor do mundo. Entre os cinco objetivos estabelecidos na PPA, o que mais afetava os parceiros era justamente aquele que propunha a transformação da CAFOD numa *learning organisation* [organização em constante

década de 1980 em meio aos movimentos sociais, que desconfiaram do título de OSCIP e as possibilidades de parceria que abriam como um instrumento de “cooptação” do governo (cf. entrevista com integrante do Ruas e Praças, março de 2006). Os efeitos dos PPAs e dos termos de parceria instituídos pela OSCIP, entretanto, foram parecidos, já que com as demandas de avaliação e prestação de contas dos projetos, cada um em seu contexto contribuiu para o que aqui se descreve como o “efeito dominó da profissionalização”.

³¹ DFID e CAFOD assinaram um total de três PPAs. A respeito, ver capítulo 2.

³² [CAMEL é projetado para acentuar a habilidade da CAFOD em medir impacto através do fortalecimento das oportunidades de aprendizado dentro do processo de planejamento, do desenvolvimento dos padrões da parceria, melhoria da comunicação interna e trabalho intra-organizacional] (PPA DFID-CAFOD, 2002: 8)

aprendizagem]. Apesar do nome dar atenção às práticas aprendidas com a experiência passada da organização, a ênfase mais importante era na sua relação com o futuro, isto é, CAFOD se comprometia a aperfeiçoar a projeção futura do impacto de seu trabalho através de uma prática de planejamento estratégico baseado em revisões periódicas que levassem em conta informações já adquiridas. Em outras palavras, aumentar o impacto no combate à pobreza mundial era uma questão de bom planejamento. Uma vez estabelecida esta premissa, as estratégias de desenvolvimento organizacional tanto da CAFOD como um todo quanto de seus parceiros no exterior mostravam-se centrais ao combate à pobreza

Daí a pressão que a gerente de projetos vinha sofrendo do Departamento Contábil e da Seção de Apoio aos Parceiros de Programa, e os treinamentos que menciona ter freqüentado na área de gerenciamento contábil. A “evangelização” na área de gerenciamento deveria primeiro atingir os próprios funcionários da CAFOD através de capacitações. Apenas então estes seriam requisitados a pedir e encorajar – nunca impor – o mesmo processo aos parceiros.³³

E assim, já no primeiro ano da Tarrafa, a gerente de projetos envia ao assessor a seguinte comunicação:

Agora na CAFOD temos este nosso novo processo de avaliar (appraise) propostas – lembram aquele formulário que eu tive que preencher. Estamos também desenvolvendo um processo de monitoramento (monitoring) e avaliação final (review). Ainda não temos formulários nem guias finalizados por isso, mas estou enviando para vocês nosso rascunho do formulário de monitoramento – pois pretendemos monitorar cada projecto pelo menos uma vez por ano – ou através de uma visita (em combinação com os relatórios). (Cópia de Carta. Londres, 15 de abril de 2003. Arquivo CAFOD BRA458)

O formulário que a funcionária da CAFOD menciona era o já citado *Grant Appraisal Summary*, que teve de ser devidamente preenchido para a aprovação do projeto, no final de 2002. O documento-padrão garantia que as diferentes equipes da CAFOD, que lidavam com parceiros na Ásia, África, América Latina, Europa do Leste, e portanto muito distintos entre si, mantivessem uma certa uniformidade e compatibilidade com as políticas institucionalizadas da organização. No documento, ficavam patentes os temas com maior foco institucional na CAFOD, que a responsável pelos projetos do Brasil tinha que mencionar, mesmo que não diretamente

³³ Vale notar que como *partnership* [parceria] é um dos valores institucionais mantidos pela CAFOD, os termos da negociação nunca são oficialmente impostos, mas sempre sugeridos e recomendados. É evidente que os parceiros percebem tais sugestões como um risco iminente da cessação da parceria, e as acatam, mesmo que não estejam completamente de acordo. Os funcionários da CAFOD estão bastante cientes deste dilema, o que fica claro em suas reuniões e treinamentos, em que a questão da relação de poder entre eles e os parceiros é sempre uma preocupação abertamente expressa, mas considerada de difícil solução.

relacionados ao projeto em questão: participação; gênero e *empowerment* [empoderamento]; HIV; ajuda humanitária de emergência; sistemas de monitoramento, capacidade do parceiro; parceria e processo de diálogo. Além disso, o documento pedia que se explicitasse como a proposta se encaixava: nos VMV – *Vision, Mission, Values* [Visão, Missão e Valores] da CAFOD; no planejamento estratégico e corporativo da CAFOD; e na agenda de colaboração com outras agências financiadoras com quem CAFOD mantinha relações, chamadas de *strategic alliances* [alianças estratégicas]: DFID, CARITAS, EU (*European Union* [União Européia]), ECHO (*European Commission Humanitarian Aid* [Ajuda Humanitária da Comissão Européia]).³⁴

Um olhar etnográfico para relações entre grandes estruturas burocráticas, geralmente referidas como unidades compactas em relação – CAFOD e DFID; União Européia e Prefeitura de São Paulo; Brasil e Japão –, revela que, se de fato a concretização oficial das relações apenas se dá entre as unidades compactas, a sua manutenção ocorre pelos poros destes grandes blocos.³⁵ A continuação da carta da responsável pelos projetos ao assessor Rolf é bastante reveladora disto:

Este formulário pode lhes dar uma idéia das transformações que estamos buscando para poder monitorar os projetos. No seu caso acho que vocês já estão fornecendo as informações necessários, mas acho que é sempre interessante saber um pouco do que está acontecendo na cabeça de CAFOD, não é? (Cópia de Carta. Londres, 15 de abril de 2003. Arquivo CAFOD BRA458)

A “cabeça da CAFOD” situa-se no exterior da relação entre a coordenação dos grupos, os assessores e a equipe do Brasil na CAFOD, mantida através das correspondências, visitas, documentos, arquivos. Tal constatação exige que olhemos a parceria e relações institucionais gerais de forma mais porosa. Pensar apenas em termos de relação entre unidades compactas – CAFOD de um lado, e grupos de outro – não auxilia a compreensão do porquê e como uma relação de parceria entre unidades compactas é mantida. É evidente que a idéia de unidades compactas em relação tem efeitos importantes para o estabelecimento da parceria, como no momento da assinatura do convênio de financiamento, por exemplo, em que se deixa claro quais são as partes juridicamente responsáveis, e obviamente não se explicita quais seções internas das

³⁴ ECHO é a agência de cooperação da União Européia. Seus parceiros são organizações não-governamentais européias que atuam através de outros parceiros em países pobres. Cf. http://ec.europa.eu/echo/media/publications/annual_reports_en.htm.

³⁵ A crítica ao olhar o Estado como bloco, ou mesmo não é novidade nas ciências sociais, em especial em autores que privilegiam o olhar etnográfico. Cardoso, Durham, Doimo e Banck (1989, p. 44), sobre investigações sobre movimentos sociais: “[...] se deveria estar preocupado com o “fluxo de esforços organizacionais”, no lugar de conter a investigação nos limites das propriedades e fronteiras organizacionais. Os novos movimentos não vivem, como querem as visões maniqueístas, dicotômicas e essencialistas, “for a das garras dos aparatos de Estado”; pelo contrário, eles desafiam tais aparatos e deixam marcas e conexões no interior deles”.

organizações cumprem com as diferentes obrigações contratuais (departamento financeiro, gerência da América Latina ou equipe do Brasil na CAFOD, coordenação dos grupos, assessores, etc.). Entretanto, para se empreender a análise da manutenção e continuidade da relação tal como ocorre de fato, é preciso que se atravesse os poros de tais unidades, de forma a enxergar o complexo mecanismo em operação através dos fragmentos das unidades maiores, e assim compreender porque a responsável pelos projetos no Brasil se refere à “cabeça da CAFOD” como um elemento externo.³⁶

3.4. A relação entre fragmentos e unidades compactas: a criação de pontos cegos em emaranhados institucionais

Em 2005 e 2006, quando foi realizado trabalho de campo para esta pesquisa, Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão contavam com cerca de uma dezena de funcionários. Entre eles havia, em cada grupo, dois coordenadores, uma cozinheira, alguns educadores e jovens colaboradores (voluntários). Em cada caso, a relação entre a coordenação e o restante dos funcionários, isto é, entre as duas principais camadas dentro da estrutura organizacional, era ligeiramente diferente, assim como o era o processo interno de tomada de decisão. O Grupo Comunidade apresentava uma estrutura organizacional bastante horizontal e um processo de tomada de decisão coletivo. A coordenação dos outros dois, ao contrário, estabelecia uma hierarquia clara em relação aos funcionários, apesar do processo de tomada de decisão ser feito, no Galpão, em reuniões coletivas, e no Sobe e Desce, de forma mais centralizada. Em termos organizacionais, portanto, pode dizer-se que os grupos apresentavam dois fragmentos dentro da organização como um todo.

Um cenário bem diferente se via na CAFOD. Criada em 1962, a organização possuía menos de uma dezena de funcionários na década de 70, quando ainda funcionava na cripta da Igreja de São Patrício, na *Soho Square*, na parte central de Londres. Na época, o trabalho que é hoje realizado pela Divisão Internacional estava a cargo de duas pessoas: o gerente de projetos, curiosamente chamado Robin Hood, e uma datilógrafa. Em 1982, devido à gradual expansão da organização, o escritório se instala em Brixton, um bairro no sul de Londres, local da sede atual.

³⁶ Isto vale para qualquer ente técnico-burocrático. Quanto maior esta for, maior a quantidade de fragmentos das unidades maiores.

Em 1989, CAFOD já contava com sete escritórios diocesanos, e na década de 1990 este número sobe para doze. No início dos anos 2000, a organização anglo-galesa financiava projetos em 70 países, contava com 157 funcionários no Reino Unido, dos quais a grande maioria encontrava-se na sede em Brixton, alguns nos escritórios diocesanos espalhados pela Inglaterra e País de Gales, e onze funcionários no exterior (Cf. PPA DFID-CAFOD. 2002). Tal expansão da estrutura da organização é reflexo do gradual aumento na sua arrecadação, que atinge entre 1995 e 1999 uma média de £18,78 milhões anuais, entre 2000 e 2004 uma média de £29,13 milhões anuais.

Em 2005 CAFOD obtém uma arrecadação recorde de £47 milhões, em grande parte devido à reação da opinião pública inglesa ao tsunami ocorrido no Oceano Índico no dia 26 de dezembro de 2004, o feriado do *Boxing Day*, no dia seguinte ao natal:³⁷ *After the tsunami on Boxing Day, supporters yet again made an outstanding response. Donations began coming in just hours after the tragedy struck and eventually reached more than £9 million* (CAFOD. Annual Review 2004/2005. Londres, 2005, p. 22).³⁸ As imagens de destruição e morte veiculadas pela mídia naquele dia e nos dias seguintes e os apelos humanitários que se seguiram levantaram £390 milhões para as grandes agências de desenvolvimento.³⁹ Este dinheiro foi canalizado através do *Disasters Emergency Committee* (DEC) [Comitê de Emergência para Desastres] para as agências dele participantes, e CAFOD, como um de seus membros fundadores, recebeu no ano seguinte £14 milhões, que se somaram aos £9 milhões que já havia arrecadado diretamente com a comunidade católica.⁴⁰ De uma organização cujo orçamento girava em torno de £28 milhões, com o tsunami CAFOD atinge a marca de £50 milhões.⁴¹ Desde então a organização anglo-galesa mantém a arrecadação na média de £49,53 milhões anuais. Com tamanho aumento, e um novo

³⁷ *Boxing Day*, dia 26 de Dezembro, é um feriado secular no Reino Unido.

³⁸ [Depois do tsunami no *Boxing Day*, os apoiadores mais uma vez responderam de forma notável. Doações começaram a chegar apenas algumas horas depois da tragédia e eventualmente ultrapassaram a marca de £9 milhões].

³⁹ Cf. <http://www.dec.org.uk/item/51> (extraído em 10 dezembro de 2009).

⁴⁰ DEC é uma *umbrella organization* [organização guarda-chuva] composta por treze agências: Action Aid, British Red Cross, CAFOD, Care International UK, Christian Aid, Concern Worldwide, Help the Aged, Islamic Relief, Merlin, Oxfam, Save the Children, Tearfund, Worldvision.

⁴¹ CAFOD credita tal aumento em seu relatório anual de 2005 não apenas ao tsunami, mas também ao *Sudan appeal* [Apelo pelo Sudão] lançado em junho de 2004, que arrecadou mais de £4 milhões, e ao *World Gifts Scheme* [Esquema de Presentes do Mundo], lançado também em 2004, uma fórmula de arrecadação de recursos já utilizada por outras agências, em que apoiadores simbolicamente compram cabras, privadas, abrigos, etc. e as enviam em forma de cartão a quem desejam presentear. Tal esquema, em seu primeiro ano, rendeu à CAFOD £1 milhão (Cf. CAFOD. Annual Review 2004/2005. Londres, 2005, p. 22). Apesar de tais esquemas terem sido bem sucedidos, não há como negar que o tsunami ergueu expressivamente a arrecadação da organização. Tanto assim que como as doações aos apelos de emergência para desastre são todos *earmarked* [assinalados], isto é, devem ser gastos estritamente naquilo para o qual foram recolhidos, CAFOD teve de criar dentro da organização uma estrutura administrativa específica para o tsunami, dado o volume de dinheiro arrecadado.

diretor contratado em 2004, as mudanças que já haviam sido iniciadas pelo seu antecessor, no cargo durante os vinte anos antecedentes, se aprofundam.

A mais significativa delas foi a reestruturação da organização, com a criação de novas camadas de gerenciamento e uma renovada terminologia a elas ligadas. De 1990 a 1998, da equipe do Brasil até o diretor havia três camadas institucionais (*Projects Officer* [Funcionário de Projetos], *Head of Projects* [Chefe de Projetos], *Director* [Diretor]); depois de 1998, uma camada a mais é adicionada (*Programme Officer*, *Head of Section*, *Head of Department*, *Director*); depois de 2005, há cinco camadas entre a gerente de programas do Brasil até o diretor, conforme se percebe pelo organograma em 2008. Além do aumento das camadas de gerência, CAFOD também se expande, contrata mais funcionários, cria novos departamentos e estende seus tentáculos: na Inglaterra e País de Gales aumenta o número de escritórios para vinte e um; e consolida escritórios em dez diferentes países, num processo que denomina *descentralização*.⁴²

Se foi dito que no Sobe e Desce, Grupo Comunidade e Galpão havia apenas dois fragmentos dentro da unidade compacta formada pelos grupos como um todo (os educadores e os coordenadores), na CAFOD este número é bem maior. Isto significa que a equipe do Brasil na CAFOD está imersa numa dinâmica que envolve muitos fragmentos da unidade compacta da qual faz parte e outros tantos de diversas organizações no Reino Unido e no Brasil.

Como um fragmento de uma unidade compacta, a equipe do Brasil na CAFOD deve sempre adequar-se às políticas gerais da organização, decididas em última instância pela *corporate management* [gerência corporativa], isto é, a “cabeça da CAFOD”. Neste sentido, a equipe relaciona-se com camadas hierarquicamente superiores da organização, cujos representantes se colocam sempre como os porta-vozes da unidade compacta maior. Parte da função do diretor da CAFOD, por exemplo, é ser o rosto oficial da CAFOD enquanto unidade compacta, e por este motivo sua fala está sempre em consonância com as políticas oficiais estabelecidas. Quanto mais afastado se está da alta gerência, mais evidentes são as dissonâncias em relação às políticas institucionalizadas, bem como o esforço em se conformar a elas. O já mencionado formulário, que a própria responsável pelos projetos no Brasil envia para os grupos como modelo para que entendam as novas políticas da “cabeça da CAFOD”, é um importante

⁴² Há escritórios da CAFOD nos seguintes países africanos: República Democrática do Congo, Sudão, Quênia, Zimbábue, Etiópia, Serra Leoa, Nigéria, Moçambique. Fora da África, há escritórios na Nicarágua e Bolívia. Havia um escritório na Albânia, que foi fechado em 2007 com o encerramento do programa da CAFOD na Europa do leste. Além destes escritórios, CAFOD também mantém funcionários em cargos nas organizações parceiras. Cf. CAFOD *Annual Review 2005/6, 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009*.

instrumento desta adequação, mas também o é, por exemplo, o planejamento estratégico da equipe, que deve vislumbrar certos projetos, iniciativas, áreas de trabalho que estejam comportados dentro da estratégia geral da organização.

Além de se adequar às políticas oficiais institucionalizadas, a equipe do Brasil também deve demonstrar o bom gerenciamento dos recursos alocados a si, bem como legitimar o trabalho que faz, em especial a importância de se atuar no Brasil para atingir o objetivo mais amplo da organização de combate à pobreza mundial. Numa organização que despende grande parte de seu orçamento na África, as equipes dentro da seção da América Latina sentem ainda mais fortemente a necessidade de terem seu gerenciamento reconhecido como competente, suas ações consideradas alinhadas às políticas institucionalizadas, e mais ainda, o trabalho de seus parceiros incorporados pela organização como áreas institucionalmente estratégicas.⁴³ Desta forma, garantem não apenas que o seu orçamento anual não seja reduzido, mas principalmente a continuidade da aliança com seus parceiros, aqueles com quem se estabelece alianças duradouras.

⁴³ Uma análise dos números apresentados nos relatórios anuais desde 1995 revela a discrepância entre os valores dedicados a cada um destes continentes. Comparando os chamados *grants for development programmes and emergency relief* [doações para programas de desenvolvimento e ajuda de emergência] para cada continente, a proporção (calculada não a partir do gasto total da organização, que inclui custos de manutenção dos programas, de arrecadação de fundos no Reino Unido, etc., mas apenas em cima dos números aproximados apresentados pela CAFOD para os *grants* em cada continente), é a seguinte, para África e América Latina, respectivamente: 65,10% e 17,10% (out.94/ set.95); 56,70% e 24,30% (out95/set96); 58,60% e 21,10% (out96/set97); 59,80% e 19,10% (out97/set98); 37,50% e 30,50% (out98/set99); 48,60% e 20,80% (out99/mar2001); 50,10% e 22,90% (abr2001/mar2002); 59,80% e 20,20% (abr2002/mar2003); 60,90% e 16% (abr2003/mar2004); 58,30% e 14% (abr2004/mar2005); 43,70% e 9,60% (abr2005/mar2006); 36,40% e 9,60% (abr2006/mar2007); 53,60% e 12,70% (abr2007/mar2008); 61,90% e 15% (abr2008/mar2009). Percebe-se que as maiores oscilações aconteceram devido às emergências, como o furacão Mitch em novembro de 1998, que aumentou a cifra da Seção da América Latina na CAFOD no ano de 1999, bem como o tsunami de dezembro de 2004, que aumentou significativamente a cifra da Seção da Ásia na CAFOD nos dois anos seguintes. Entretanto, os gastos da Seção da América Latina em projetos de desenvolvimento (e não de emergência) foram bastante estáveis, girando em torno de £2,5 milhões anuais na década de 1990, e em torno de £3 milhões anuais na década de 2000. Isto significa que os recursos destinados à América Latina não acompanharam o enorme crescimento da arrecadação total da organização.

Figura 10 – Organograma da CAFOD, agosto de 2008. Fonte: Base de dados *SharePoint* da CAFOD.

Where your money has helped around the world

Figura 11 – Diagrama dos financiamentos internacionais da CAFOD, 2008/9. Fonte: *CAFOD Annual Review 2008/2009*, p. 18.

Para o reconhecimento de seu trabalho e a manutenção destas alianças duradouras, as equipes devem lançar mão de aliados tanto fora quanto dentro da unidade compacta de que fazem parte. Neste sentido, os parceiros no Brasil são aliados da equipe de projetos no Brasil perante a unidade compacta CAFOD, e a defesa daqueles é também uma forma desta de defender a sua posição dentro da organização. Com a preocupação em relação ao processo de profissionalização dos parceiros, um dos aspectos que o formulário da CAFOD de aprovação dos projetos demanda que seja explicitado é o *partner capacity* [capacidade do parceiro]. Para a aprovação do Projeto Tarrafa (BRA458), a responsável pelos projetos no Brasil afirma:

Partner capacity has improved enormously in the areas of planning and evaluation, and in the organizational and administrative processes. [...] Today the three groups have their own centres for their activities, and these are 80% equipped to guarantee a good quality of work and a safe environment for the young people. The new three-year project aims to continue the improvements in capacity and competence, and facilitate and consolidate the institutional development and professional training of the three groups. (*Grant Appraisal Summary*. Londres, 14 de outubro de 2002, p. 9. Arquivo CAFOD BRA458)⁴⁴

Se o processo engrenado em 2002 pela alta gerência da CAFOD, a “cabeça da CAFOD”, era o da profissionalização da organização com vista ao aumento da eficiência e impacto de seu trabalho, e se isso implicava a profissionalização dos parceiros em todo o mundo, então é com este argumento que a funcionária defende os grupos de Recife e Olinda. Fazendo-o, ela fortalece a relação com os grupos, bem como sua própria posição em relação à organização como um todo.

O efeito dominó da profissionalização, se à distancia parece ocorrer entre as organizações como blocos – uma exigência da unidade compacta “DFID” sobre a unidade compacta “CAFOD”, que a repassa para as unidades compactas “grupos em Recife e Olinda” –, na prática passa-se entre os fragmentos destas unidades compactas. Na dinâmica interna da CAFOD, o processo de profissionalização que culmina na Tarrafa pode ser simplificado da seguinte maneira: a relação estabelecida entre um determinado fragmento da CAFOD e um determinado fragmento do DFID culmina no PPA entre as unidades compactas CAFOD e DFID. Esta relação atinge diretamente os fragmentos “Departamento de Finanças” e “Seção de Apoio aos Parceiros de Programa”, já que no PPA, CAFOD se compromete a melhorar a sua capacidade organizacional,

⁴⁴ [A capacidade dos parceiros melhorou enormemente nas áreas de planejamento e avaliação, e nos processos organizacionais e administrativos. [...] Hoje os grupos têm seus próprios centros de atividades, que estão 80% equipados para garantir a boa qualidade de trabalho e um ambiente seguro para os jovens. O novo projeto de três anos objetiva continuar o aperfeiçoamento de capacidade e competência, e facilitar e consolidar o desenvolvimento institucional e o treinamento profissional dos três grupos.]

bem como a de seus parceiros. Estas duas seções então organizam treinamentos para que as equipes que trabalham diretamente com os parceiros, isto é, as equipes da Divisão Internacional, sejam treinadas e em seguida repassem as novas demandas adiante aos parceiros. Isto reverbera na equipe do Brasil, e de forma a reforçar a sua posição e a de seus parceiros em Recife e Olinda, a responsável pelos projetos no Brasil estimula a formação do Projeto Tarrafa, prevendo para tanto uma verba significativa voltada ao desenvolvimento institucional dos grupos. Esta demanda atinge os coordenadores dos grupos, que por sua vez a repassam aos educadores. Como se verá na terceira parte desta tese, para aqueles que não se adaptam, como o Sobe e Desce, o elo desfaz-se.

Pode dizer-se que o efeito dominó, mais do que simplesmente comprovar um processo de dominação e imposição, evidencia uma complexa dinâmica de fortalecimento dos elos entre cada fragmento de unidades compactas maiores. Vale notar que em geral a direção do efeito dominó acompanha as hierarquias estabelecidas nas estruturas das organizações e atinge locais tão distantes quanto alcançam os tentáculos dos emaranhados institucionais de que fazem parte. Isto significa que a unidade compacta “CAFOD” cristalizada no PPA com o DFID, cuja negociação envolve as altas camadas de gerência da CAFOD, produz mais efeitos sobre outros fragmentos da organização do que a unidade compacta “CAFOD” estabilizada no Projeto Tarrafa com os grupos em Recife e Olinda.

À medida que o efeito dominó da profissionalização vai atingindo os parceiros ao redor do mundo, estes, ao acatarem as novas demandas, provocam outro efeito que ruma na direção contrária: eles se fortalecem e estreitam os elos com os fragmentos com quem mantêm relações imediatas; que por sua vez também se fortalecem e estreitam os elos com os fragmentos contíguos subsequentes. No caso aqui pesquisado, este contra-efeito poderia ser descrito da seguinte maneira: a) ao acatarem aquilo que se torna política oficial dos grupos (a demanda de profissionalização), os educadores em Recife e Olinda se alinham à unidade compacta “grupo”, como o Galpão, ou o Sobe e Desce, fortalecem-se e estreitam relações com os coordenadores (fragmento hierarquicamente superior), cuja posição está sempre em consonância com as políticas oficiais estabelecidas (já que em última instância são eles quem as estabelecem); b) com isto, os coordenadores alinham-se à unidade compacta “grupo”, fortalecem-se e estreitam relações com a equipe do Brasil na CAFOD (através da assessoria de intermediários); c) uma vez que as unidades compactas “grupos” iniciam o processo de profissionalização, a equipe do Brasil

alinha-se à unidade compacta “CAFOD”, fortalece-se e estreita relações com outros fragmentos da CAFOD, como a Seção de Apoio a Parceiros de Programas, e principalmente a gerência (fragmento hierarquicamente superior), cuja posição está sempre em consonância com as políticas oficiais estabelecidas (já que em última instância é ela quem as estabelece); d) se a equipe do Brasil é bem sucedida a repassar aos parceiros a demanda de profissionalização, a Seção de Apoio a Parceiros de Programas também se alinha à unidade compacta “CAFOD”, fortalece-se e estreita relações com o fragmento do DFID com quem lida, e com a gerência, cuja posição está sempre em consonância com as políticas oficiais estabelecidas; e) uma vez que CAFOD cumpre com o estabelecido no PPA, o que envolve o trabalho de diversos fragmentos da CAFOD e não apenas na cadeia aqui exemplificada, o fragmento do DFID responsável por lidar com o PPA da CAFOD alinha-se à unidade compacta “DIFD”, fortalece-se e estreita relações com outros fragmentos dentro do DFID. Este processo ramifica-se dentro do DFID e segue emaranhados institucionais a perder de vista, tornando-se impossível apontar a fonte (ou as múltiplas fontes) da demanda pela chamada profissionalização que crescentemente toma vulto em emaranhados institucionais dos mais variados tipos.

Disto se conclui que o fortalecimento dos fragmentos depende de quão eficazmente cada um efetiva as exigências colocadas como política oficial da unidade compacta de que faz parte, geralmente originadas em fragmentos hierarquicamente superiores. Quanto mais a exigência de profissionalização é acatada pelos parceiros, mais cada fragmento se fortalece perante a organização anglo-galesa como um todo e mais a unidade compacta “CAFOD” se fortalece perante a unidade compacta “DFID”.

Todavia, o fortalecimento dos fragmentos não depende apenas do seu alinhamento à unidade compacta, mas também do quanto consegue alinhar a unidade compacta a si, isto é, do quanto consegue fazer com que o trabalho realizado a partir de seu fragmento seja incorporado como modelo de política e estratégia da organização como um todo. Para tanto, é preciso um esforço para se estabelecer relações com outros fragmentos tanto dentro quanto fora da organização, o que demanda tempo e trabalho para além das funções dos funcionários estabelecidas no contrato de trabalho. Conseguir doadores institucionais para projetos específicos, sob o ponto de vista das equipes de projetos, compreende sempre uma espécie de saga burocrática que exige o envolvimento de várias pessoas situadas em fragmentos distintos. Tal esforço acaba por valer a pena, pois quando se é bem sucedido a recompensa é alta: recursos

a mais e a credibilidade dentro da organização que uma parceria deste tipo confere, já que ela é rapidamente incorporada como competência da unidade compacta.

Um exemplo de doador institucional na época da formação da Tarrafa era o banco Lloyds/TSB Trust, que através de seu fundo para projetos sociais já vinha apoiando financeiramente o projeto com os meninos em Recife e Olinda via CAFOD. O apoio do banco, mesmo envolvendo trabalho extra e mais burocracia, sobre o qual a funcionária responsável pelos projetos até reclama para o padre Mateus – *another application form that I had to fill in!!!!*⁴⁵ –, passa a ser um aliado forte em sua defesa da aprovação do novo Projeto Tarrafa, como fica claro no comentário que faz sobre os grupos no documento oficial de avaliação da proposta:

This is a key CAFOD partner; important both in terms of the work it does and its rich relationship of collaboration with CAFOD. For the last three years this project has received back-funding from Lloyds/TSB and there are great hopes that this will continue for the next funding cycle.⁴⁶ (*Grant Appraisal Summary*. Londres, 14 de outubro de 2002, p. 12. Arquivo CAFOD BRA458)

Acionar a idéia de parceiro chave é estratégia para alinhar a unidade compacta ao trabalho que aquele fragmento empreende, já que um parceiro chave é aquele cujo trabalho é modelo de boa prática para a organização, comentado em treinamentos e reuniões, citado nas publicações da CAFOD e em seus relatórios anuais para doadores, e usado como exemplo nos relatórios para doadores institucionais. Pelos poros, percebe-se que tanto doadores institucionais quanto parceiros chaves se tornam aliados importantes das equipes da Divisão Internacional da CAFOD, tanto mais quando incorporados como estrategicamente centrais para as ações da organização como um todo.

Um outro exemplo claro disto é o próprio DFID em relação à Seção da América Latina na CAFOD. Por determinação de suas políticas institucionalizadas, o DFID vem diminuindo nos últimos anos a presença direta na América Latina, e por isso percebe as parcerias com organizações não-governamentais britânicas através dos PPAs como uma forma de manter uma certa presença (indireta) naquele continente. Nos PPAs firmados com DFID, o trabalho da CAFOD na América Latina é explicitamente mencionado.⁴⁷ Sob o ponto de vista da CAFOD (como unidade compacta), isto transforma os seus parceiros na América Latina em parceiros-

⁴⁵ [outro formulário de solicitação que tive que preencher!!!!] (Cópia de Carta 15/10/02. CAFOD arquivo BRA 295)

⁴⁶ [Este é um parceiro chave da CAFOD; importante tanto em termos do trabalho que faz e sua rica relação de colaboração com CAFOD. Nos últimos três anos este projeto recebeu financiamento de apoio do Lloyds/TSB e há grandes esperanças que isto continuará pelo próximo ciclo de financiamento]

⁴⁷ Cf. PPA DFID-CAFOD. 2002 e <http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/ppa/cafod-ppa-2008-11.pdf>.

chave, e fortalece a posição da seção da América Latina perante a organização como um todo. Este fortalecimento é importante num cenário de cooperação internacional que tende a canalizar recursos para países considerados pobres, encontrados em grande concentração no continente africano, e não tanto para aqueles de renda média, como é o caso de muitos países latino-americanos.⁴⁸

Além das alianças com doadores institucionais, a comunicação dos projetos que financiam é também estratégia de fortalecimento da posição das equipes de projetos, e portanto de seus parceiros. Fazendo-o, garantem a visibilidade das questões em torno das quais seus parceiros trabalham, e ressaltam a importância destas para a política geral da organização. Assim como com as parcerias com doadores institucionais, tal comunicação também demanda bastante trabalho, porém menos do tipo burocrático e mais daquele chamado de *networking* [acionamento de relações], e é considerada importante para que seus parceiros, e portanto a própria equipe de projetos, não fiquem invisibilizados na organização como um todo. Tamanha é a importância desta estratégia que a seção da América Latina possui um funcionário cuja função exclusiva é justamente essa: comunicar o trabalho dos parceiros da América Latina dentro e fora da CAFOD.

Para que as equipes de projetos e seus parceiros não fiquem obscurecidos para outras partes da organização, é preciso fazer com que estas vejam, comentem, iteem e reitem o trabalho daqueles em reuniões dentro da CAFOD, em publicações, no *website*, e mesmo nas igrejas entre doadores. Para tanto, as equipes da Divisão Internacional da CAFOD procuram fortalecer os elos com outras seções dentro e fora da organização, como, por exemplo, com a seção da mídia ou eventualmente com a própria imprensa; com a seção responsável pela comunicação do trabalho no *website* da CAFOD; ou mesmo com os escritórios diocesanos, que comunicam o trabalho da CAFOD junto a doadores nas paróquias.⁴⁹

⁴⁸. Em 2007, o diretor da CAFOD chegou a solicitar a uma funcionária da seção da América Latina que lhe explicasse porque afinal estavam financiando parceiros no Haiti. As freqüentes reclamações de organizações financiadas por agências internacionais acerca da diminuição dos recursos da cooperação internacional para o Brasil também são comuns nos escritórios das próprias agências, em especial nas equipes responsáveis por projetos no Brasil e outros países da América Latina.

⁴⁹ Ao contrário do efeito dominó claramente identificável nas relações de parceria graças às conexões diretas e imediatas entre fragmentos de organizações, muito mais difícil é medir o efeito deste tipo de comunicação aos doadores, que funciona de forma menos previsível, controlada ou cadenciada, mais próximo do chamado efeito borboleta. Um exemplo deste tipo de efeito pode ser encontrado no relato que Dimenstein ([1997] 2000, p. 165) faz do papel da mídia em dar visibilidade à questão das crianças e adolescentes em situação de rua: “Em 1989 comecei a revirar arquivos de jornais para fazer uma reportagem sobre o assassinato de crianças no Brasil. Nas pastas empoeiradas encontrei a primeira informação valiosa: simplesmente não havia informação. [...] Quase sempre os arquivos estavam vazios, numa indigência reveladora do óbvio: o tema estava fora da agenda da imprensa porque, a

No caso dos funcionários dos escritórios diocesanos, CAFOD provê-lhes visitas aos projetos de forma a supri-los com a experiência em primeira mão do trabalho dos parceiros. Apesar de trabalhosas para as equipes de projetos que atuam como cicerones, tais viagens mostram-se importantes também para estas, já que o impacto que a pobreza opera nos visitantes e a coleta de histórias sobre beneficiários tornam-se imprescindíveis para uma comunicação de impacto sobre os projetos junto aos doadores católicos. Assim, o fortalecimento do elo entre a Divisão Internacional e os escritórios diocesanos é estratégico para ambos: para estes porque seu trabalho depende da comunicação de histórias de e sobre parceiros, e quanto mais emotiva for tal comunicação, geralmente fruto de um compromisso pessoal que surge com a experiência das viagens, tanto melhor para CAFOD; e para as equipes da Divisão Internacional, porque na volta ao Reino Unido os funcionários diocesanos dão visibilidade para os problemas e projetos com que tiveram contato.

Na análise da relação de parceria firmada com o Projeto Tarrafa, a abordagem que atravessa os poros das organizações envolvidas leva-nos à primeira constatação, que alianças são sempre feitas entre fragmentos de unidades compactas. Entre os parceiros da CAFOD no Brasil e a equipe da CAFOD responsável pelos projetos no Brasil há uma relação de aliança que não necessariamente se encontra entre esta e, por exemplo, a equipe responsável pelos projetos na África ocidental dentro da própria CAFOD. Tal constatação dirige o olhar não apenas à relação entre os grupos em Recife e Olinda e a equipe do Brasil na CAFOD, mas também a outras, como a mencionada no parágrafo anterior, entre equipes de projeto da Divisão Internacional da CAFOD e escritórios diocesanos, donde decorre a segunda constatação. Ao se observar a relação entre os fragmentos de unidades compactas – educadores dos grupos; coordenadores dos grupos; equipe que gerencia os projetos no Brasil na CAFOD; seção da América Latina; escritórios

rigor, estava fora da agenda do Brasil. Não encontrei uma única reportagem que tentasse mostrar o que havia por trás do extermínio que dizimava vidas de meninos e meninas pobres no Brasil”. Dimenstein mostra como tal assunto passou a ser gradualmente coberto pela imprensa, em especial a TV Globo e a Folha de São Paulo, e como isto contaminava a pauta do resto da imprensa e estimulava uma resposta de autoridades, empresários, pessoas públicas, etc. Quanto mais estes se manifestavam sobre o assunto, mais o tornavam parte da agenda pública. Dimenstein conta: “Na década de 1980 [...] são plantadas as primeiras sementes de uma nova agenda. Nenhuma delas tão simbólica quanto o filme *Pixote*, de Hector Babenco, que iria associar a temática dos direitos humanos à infância, com impacto dentro e fora do Brasil (p. 69)”. Da mesma forma, seu próprio livro *A Guerra dos Meninos: assassinato de menores no Brasil*, de 1990, foi traduzido em 1991 para o inglês como *Brazil: War on Children*, pelo *Latin America Bureau (LAB)*, uma *think tank* sediada em Londres que produzia material sobre a América Latina e possuía relações com agências de desenvolvimento que financiavam projetos na região. Esta publicação, assim como outras do LAB, sempre tiveram um impacto bastante significativo na agenda das organizações de desenvolvimento, mas dificilmente mapeável.

diocesanos, voluntários diocesanos –, o que emerge da observação é a existência de várias camadas de intermediários que afetam o campo de visão uns dos outros, e criam pontos cegos em toda a extensão dos emaranhados institucionais.

Nestes emaranhados formados por fragmentos de unidades compactas, camadas institucionais sobrepõem-se. Como já dito acima, se as relações de aliança ocorrem através dos representantes de cada fragmento, então toda a intermediação, tanto para camadas mais altas da gerência quanto para outras seções dentro da CAFOD, e até mesmo para fragmentos de outras unidades compactas, produz certas sombras e certos focos de luz a partir de pontos determinados. Em outras palavras, a partir de cada ponto de observação dentro de emaranhados institucionais, certos aspectos de outros pontos ficam visíveis ou eclipsados, produzindo um campo de visão específico sobre a mesma relação. Pode afirmar-se, portanto, que as sombras provocadas pelo padre Mateus enquanto intermediário, sobre as quais se discorreu na menção à reconfiguração da relação quando da criação da Tarrafa, são também encontradas em outros pontos do emaranhado institucional, provocadas pelos intermediários de quaisquer outros fragmentos, não apenas na intermediação entre as unidades compactas (entre grupos e a agência financiadora). Apenas quando se passa de um ponto a outro, entre os poros, se percebe como tais sombras e focos de luz se alteram.

Assim, a partir do ponto de vista dos doadores católicos na Inglaterra e País de Gales, a posição dos escritórios diocesanos da CAFOD oblitera certos aspectos dos parceiros para quem seu dinheiro é enviado e torna outros visíveis. O aspecto que fica mais realçado é em geral ligado ao outro extremo, os beneficiários, que no caso da Tarrafa corresponde à vida dos meninos. Estes, no entanto, localizam-se de forma bastante distante e sempre mediata em relação aos doadores.⁵⁰ Assim, elementos como, por exemplo, o mecanismo burocrático para a transferência de recursos ou as relações locais acionadas com a atuação dos parceiros, apesar de pressupostos, não tomam proeminência naquele campo de visão.

Algo parecido se percebe no outro extremo. A partir do ponto de vista dos educadores, a posição dos coordenadores e assessores em relação à CAFOD oblitera em grande parte a agência financiadora e as pessoas físicas que doam dinheiro através desta, e transformam-se em elementos do qual estão cientes (principalmente tendo em vista as visitas que recebem dos

⁵⁰ Tanto assim que há um esforço por parte da CAFOD em levar parceiros para as paróquias, para que os apoiadores estabeleçam algum tipo de contato de forma imediata.

funcionários dos escritórios diocesanos da CAFOD), mas longínquos e mediatos, sobre os quais não têm muitos detalhes. A financiadora e os doadores estão dentro do seu campo de visão, mas todo o processo através do qual os recursos chegam até os grupos fica completamente eclipsado. Por outro lado, seu conhecimento sobre as relações imediatas, da vizinhança dos meninos, é de enorme detalhamento.

O mesmo processo de sobreposição se vê em outros pontos dos emaranhados institucionais. Os escritórios diocesanos têm uma percepção muito pormenorizada dos doadores com que lidam, dificilmente apreendida a partir das equipes da Divisão Internacional, em especial entre os não católicos, que não circulam por canais católicos em outras instâncias de suas vidas. Por outro lado, a partir dos escritórios diocesanos apenas se tem acesso aos parceiros via equipes, nas rápidas e esporádicas viagens, ou então pelas selecionadas informações armazenadas no sistema informacional da organização. Os parceiros são, neste sentido, sobrepostos pela posição das equipes da Divisão Internacional que lidam com eles. Bastante cientes da reclamação de outros fragmentos da CAFOD sobre o pouco acesso aos parceiros, as equipes de projetos justificam tal medida pela necessidade de controlar as muitas demandas por informações, trocas, contatos, etc., alegando que os parceiros têm seu próprio trabalho a fazer, para além das demandas de monitoria e relatoria que CAFOD já lhes exige. As equipes, assim, ao mesmo tempo que protegem os parceiros, mantêm-nos como seu saber de autoridade.

Deste modo, também a partir do ponto de vista dos coordenadores, a posição dos intermediários (o padre ou o assessor) cria alguns pontos cegos para os grupos e para as equipes. Entretanto, sobre seu campo de visão também recaem sombras e focos de luz. Quando da formação da Tarrafa, o que mais era dado a ver aos intermediários era o processo de profissionalização na CAFOD e o efeito dominó advindo da relação desta com o governo britânico. Tanto o padre Mateus quanto o assessor Rolf tinham, portanto, uma visão bastante clara do que lhes era solicitado e o “rumo” a ser tomado pelos grupos. A subsequente ênfase à melhoria técnica acaba por provocar uma hierarquização dos grupos por parte dos assessores, e estes passam a reportar à CAFOD a diferença entre os três baseada no critério da profissionalização. Já no final do primeiro ano da Tarrafa (2003), Padre Mateus reporta o seguinte:

A assimilação das exigências profissionais do projeto, tanto administrativo quanto de gestão, tem sido difícil para os grupos Sobe e Desce e Comunidade Assumindo suas Crianças, como também a superação de dificuldades de relacionamento entre membros destes grupos. [...] O Galpão de Santo

Amaro tem respondido bem a todas as demandas do projeto, tem se profissionalizado em todos os sentidos, este bem unido em torno do projeto e animado com a possibilidade de compra de um novo espaço. (*Relatório da coordenação e assessoria prestada aos três grupos – 2º semestre de 2003. Projeto Tarrafa 2003, p. 2. CAFOD arquivo BRA458*)

Fica claro que a profissionalização se torna um critério importante para a hierarquização dos grupos – quem vai melhor ou pior – e que de fato cada grupo reage de forma distinta aos novos rumos que lhes são apresentados. Depois de tantos anos de trabalho, quando nunca havia sido necessário dedicar tanto tempo para a prestação de contas e tudo o que isto envolve, cada grupo se adapta de maneira singular, estabelecendo certas tendências institucionais que serão mais profundamente exploradas na terceira parte desta tese. Tais tendências delineiam-se de acordo com as relações que os grupos priorizam manter, e aquela com a agência internacional não é nem a única, nem necessariamente a principal para estes, que se singularizam à medida que se relacionam com outros atores. Os grupos, portanto, não rumam em linha reta à profissionalização. De todo modo, é a posição dos assessores como intermediários em relação à equipe do Brasil na CAFOD que dá proeminência ao processo de profissionalização, e os faz tomar como critério de hierarquização dos grupos apenas a profissionalização.

A agência internacional também delineia tendências institucionais de acordo com relações que prioriza manter, e aquela com o DFID e outros doadores institucionais não são as únicas. Portanto, também CAFOD não rumam em linha reta à profissionalização. Ao mesmo tempo em que em suas relações com doadores institucionais CAFOD se compromete a implantar sistemas técnico-burocráticos que a levam à melhoria de capacidade e profissionalização, as suas relações com os doadores católicos exigem uma outra cara dos parceiros, não a técnica exigida nas suas relações burocráticas, mas a identificada como sendo *grassroots*. Nas análises dos relatórios do 2º semestre de 2002 dos grupos da Tarrafa enviadas para os assessores destes, a funcionária da equipe do Brasil faz um comentário bastante revelador disto:

A combinação da descrição/informação sobre as atividades junta com informações mais analíticas sobre resultados/impactos/avaliação do ano, e o desenvolvimento e perspectivas para 2003 é muito boa. Claro em termos de desenvolvimento etc queremos saber sobre dados e demonstração de avanços/dificuldades etc. Apesar disso ainda é bom incluir um pouco das histórias pessoais das crianças e dos educadores, pois estas fazem que o projeto vive para pessoas que não conhecem vocês, e uma pequena narrativa pessoal de um acontecimento/dificuldade/sucesso pode dar uma visão muito vívida do trabalho de vocês. (Cópia de e-mail. Londres: 15 de abril de 2003. CAFOD arquivo BRA458)

A mensagem é clara: além das *informações mais analíticas sobre resultados, impactos, avaliação*, é importante que se receba também o que sempre enviaram ao longo de tantos anos –

histórias e narrativas pessoais. Apesar do crescente financiamento público recebido, CAFOD se diferencia de agências multilaterais ou governamentais pela sua base de apoio formada pelos católicos da Inglaterra e País de Gales, por quem a agência mantém muito apreço, e por isso não pode simplesmente tornar-se uma máquina tecnocrata. Sua própria estruturação, isto é, a forma como seus fragmentos estão dispostos e a relação entre eles e outros fragmentos fora da organização exige a comunicação de uma variada gama de informações, desde estatísticas e análises macro-econômicas até histórias de vida. Esse, na verdade, parece ser o grande dilema da CAFOD como unidade compacta: por um lado, a necessidade da implantação de sistemas técnico-profissionais, e de outro, a necessidade de estar enraizado em lugares “pobres”. Tal aporia é driblada (mas não solucionada) com a criação de cada vez mais camadas institucionais, isto é, a contratação de consultores e ONGs técnicas que assessoram a organizações consideradas de comunidade (*grassroots organisations*), como os grupos em Recife e Olinda, com quem CAFOD quer continuar a manter relações.

Percebe-se, portanto, que tendências institucionais – para onde organizações rumam e como se singularizam – dependem das relações que os fragmentos das unidades compactas mantêm com outros fragmentos dentro e fora da unidade compacta de que fazem parte; e são baseadas no campo de visão a que se tem acesso, ou seja, tanto nas informações que se recebe (os focos de luz) quanto nos pontos cegos que os intermediários criam (as sombras).

Se até aqui o esforço foi o de olhar entre os poros das organizações – para as relações entre os fragmentos e os elos estabelecidos entre eles – a tentativa na última parte deste capítulo será a de aproximar ainda mais o olhar, e examinar microscopicamente o mecanismo que permite que os fragmentos de unidades compactas se enleiem, e que possibilita, mais amplamente, a manutenção e extensão de emaranhados institucionais.

3.5. O papel do mecanismo burocrático na manutenção de emaranhados institucionais

Uma vez selada entre representantes de pessoas jurídicas – as unidades compactas –, a relação de parceria tem vigência pelo período estabelecido no contrato, que no caso em questão corresponde a um ciclo de três anos, com aprovações anuais. No caso do nosso objeto de estudo, o que parece ser uma relação de parceria de vinte anos é na verdade a soma de quatro ciclos no

Street Children Programme (BRA295) e três ciclos no *Projeto Tarrafa* (BRA458). O contrato, portanto, oficializa a relação de parceria, e às partes estabelece certas exigências periódicas, já mencionadas anteriormente. O cumprimento das obrigações contratuais por uma das partes, como o envio dos documentos de relatoria pelos grupos em Recife e Olinda, obriga a outra parte a efetuar o procedimento burocrático subsequente, como a transferência do dinheiro pela CAFOD para as contas bancárias dos grupos, processo contínuo que dura ao longo de todo o ciclo de três anos. É importante ressaltar que o cumprimento das obrigações contratuais acontece sempre nos fragmentos daquelas unidades compactas (equipe do Brasil na CAFOD, a coordenação dos grupos, o departamento de finanças, e assim por diante), momentos nos quais a relação de parceria específica, nomeada, numerada, caracterizada, é trazida à tona, e toma concretude num processo de iteração, repetição, que se dá em momentos e locais distintos: na sala dentro do departamento de finanças da CAFOD em Londres, nos escritórios em cada um dos grupos, nas reuniões dos grupos com o assessor, etc.

A efetivação das prestações e contraprestações, além de possibilitar os procedimentos burocráticos subsequentes e a manutenção da relação entre as unidades compactas definidas contratualmente, opera outro efeito importante: atualiza composições de mundo vislumbradas pelos atores, cujas configurações podem variar enormemente. Composições de mundo podem ser definidas como o que os atores vislumbram como o campo do possível, definido por elementos (pessoas, coisas, categorias, nomes, etc.) recorrentemente postos em relação dentro de fronteiras de mundo continuamente delineadas, a cada atualização. Tais composições sempre prevêm de alguma forma as relações de parceria, e de fato, esta é condição para que elas se concretizem, isto é, a relação deve estar prevista para se concretizar, e uma vez concretizada, reatualiza a composição de mundo que a permitiu, modificando-a ligeiramente. Ao longo de emaranhados transnacionais de combate à pobreza, tais configurações são em geral expressas em termos de *rede*.⁵¹ O que neste trabalho se denomina Tarrafa é justamente isso: uma composição vislumbrada pelos atores como uma *rede*, selada com o Projeto Tarrafa e atualizada através das recorrentes prestações e contraprestações a que os atores estão obrigados reciprocamente.

O que se torna relevante notar é que a Tarrafa assume formas distintas para os diferentes atores que dela participam. Entre os educadores, os nós da rede são bastante próximos e

⁵¹ Em emaranhados transnacionais dentro do setor produtivo, por exemplo, geralmente tal configuração é expressa em termos de cadeia produtiva – do produtor ao beneficiário.

familiares – os meninos são nomeados e suas famílias moram em casas específicas de ruas determinadas do bairro –, e a Tarrafa enleia-se a outras organizações locais, a secretarias do governo municipal e estadual (e seu programas voltados aos meninos), e ao Conselho Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente. Entre os doadores católicos, os nós da rede são mais distantes e menos familiares – os beneficiários são os pobres (em seu caráter mais generalizado) espalhados pelo sul geopolítico –, e a Tarrafa enleia-se a uma rede maior de combate à pobreza mundial formada por organizações (cristãs ou não) que trabalham em torno da idéia de justiça global.

Importa salientar que as idéias de composição de mundo, rede, campo de visão, e emaranhados institucionais se tocam, mas comportam diferenças que cumprem ser esclarecidas. Na seção passada foi utilizada a idéia de campo de visão tão somente para auxiliar a compreensão de como a relação entre intermediários dos fragmentos de organizações (unidades compactas) em emaranhados institucionais de longo alcance criam focos de luz e pontos cegos sobre outros pontos dos mesmos emaranhados. O campo de visão é, portanto, produzido a partir de relações concretas estabelecidas. O que é importante notar é que o campo de visão contribui para o desenho de uma composição maior, que pode abarcar elementos do campo de visão formado nas relações de financiamento internacional, mas também aqueles formados em outras relações (de parentesco, vizinhança, com o Estado, etc.). Um educador não é apenas um educador, e as outras relações que este estabelece fornecem-lhe vários campos de visão que contribuem para a formação de uma composição de mundo maior, sempre reconfigurada.⁵² A configuração da composição de mundo depende dos elementos iterados nas relações, e para os atores, parcerias internacionais são instâncias em que se atualiza uma composição tomada como rede. As redes são aqui tomadas como concepções êmicas, parte de composições maiores vislumbradas pelos atores. Em poucas palavras: os campos de visão dos atores produzidos nas relações que estes estabelecem ao longo de suas vidas alimentam as subseqüentes configurações de sua composição de mundo, e a rede é uma forma que esta composição assume quando se trata de relações de parceria de longo alcance. Por fim, a diferença entre redes e emaranhados institucionais: estes etnografam-se, e aquelas constataam-se como perspectivas ao longo dos emaranhados.

⁵² As diferenças das configurações destas composições de mundo acontecem também em nível individual, mas em geral, quanto mais próximo se está localizado no espaço social, maior a tendência de se haver compartilhado a iteração de elementos comuns, caso em que as composições tornam-se assemelhadas. Esta tese não trata dessas diferenças em nível individual, já que o foco é a perspectiva que se apreende a partir de certos fragmentos de organizações ligadas entre si em emaranhados transnacionais de combate à pobreza.

Atravessar os poros das unidades compactas permite ver que estas composições são configuradas distintamente dependendo de onde se está posicionado. As mesmas redes vislumbradas pelos atores são atualizadas com formato diferente ao longo de emaranhados institucionais, e sua composição é definidora de onde organizações institucionais estendem seus tentáculos. Assim, chamar a atenção para a composição de mundo como vislumbrado pelos atores não advém de alguma aparente obsessão antropológica pelo mundo simbólico, mas apresenta grande importância analítica para a compreensão do fenômeno mais geral que aqui se explora, qual seja, o mecanismo que permite que emaranhados institucionais de grande alcance se estendam cada vez mais.

Sob o ponto de vista das equipes de projeto dentro da agência financiadora, os grupos em Recife e Olinda fazem parte de uma composição que inclui outros grupos enraizados em diferentes locais do mundo (*grassroots organisations*) com quem se vislumbra estabelecer relações como parte de um compromisso moral concebido em termos de justiça global e combate à pobreza mundial. As fronteiras delineadas pela agência são bastante amplas, mas como em geral se passa em mapas de pequena escala, os elementos que compõem seu campo de visão aparecem em menor detalhe. De todo modo, tamanha amplitude permite-lhe estender seus tentáculos através do estabelecimento de parcerias com atores nos mais diversos cantos do mundo, que devem necessariamente estar previstos dentro desta sua composição. Assim, quando CAFOD estabelece como nova política institucional a retirada de financiamento em projetos nos países da Europa do Leste, ou a adoção de países prioritários como foco de seu trabalho, a fronteira da sua composição (a extensão de sua rede) modifica-se, excluindo certos atores antes vislumbrados como localizados dentro da fronteira do campo do possível, e impossibilitando a concretização da parceria com os que ficaram excluídos.

A composição da CAFOD, que sofre significativas alterações com o tempo, é bem distinta da encontrada nos grupos, cujas fronteiras em geral incluem atores muito próximos territorialmente, com quem se vislumbra estabelecer relações como parte de um compromisso moral concebido em termos de mobilização pela inclusão social e combate à pobreza no bairro. Como em geral se passa em mapas de grande escala, o detalhamento de tal composição é maior. Isto explica a necessidade inicial de se valer de intermediários para estabelecer relações com atores localizados fora do seu campo do possível, como era o caso da CAFOD em 1988. Aos poucos, entretanto, à medida que estabelecem relações com parceiros estrangeiros, as fronteiras

do seu campo do possível expandem-se, aumentando a possibilidade de extensão de seus pequenos tentáculos através do estabelecimento de parcerias com atores em lugares mais distantes, que vão crescentemente sendo previstos dentro da sua composição e vislumbrados como possíveis parceiros. Quando os grupos em Recife e Olinda reiteram a relação de parceria com CAFOD através do cumprimento das obrigações contratuais, eles simultaneamente atualizam a sua composição e os elementos que dela fazem parte. A cada atualização há uma ligeira reconfiguração dos elementos e fronteiras do seu campo do possível, como no caso do Projeto Tarrafa elaborado em 2002, em que houve uma reconfiguração na parceria com o deslocamento do padre Mateus e a inclusão de assessores técnicos como Rolf. A cada atualização, os canais institucionais formam-se, as sombras provocadas pela posição dos atores mudam de lugar, e desenha-se uma nova perspectiva.

A atualização de tais composições tem como condição que se chame à presença elementos que a compõem. E aqui voltamos à questão já levantada no começo deste capítulo, sobre a importância dos documentos para a manutenção da relação de parceria. Quando se pensa no cumprimento das obrigações contratuais, é em geral para a responsabilidade atribuída às partes que se volta o olhar, e portanto para o envio dos relatórios, a transferência do dinheiro, etc. Todavia, analiticamente é menos importante atentar para o envio dos documentos para Londres ou do dinheiro para Recife do que para a sua chegada nestes lugares, ou mais especificamente, para o efeito de sua presença no lugar de destino. Neste sentido, os documentos, os arquivos, os emails, o dinheiro não devem ser pensados simplesmente em seu caráter de coisas materiais que são enviadas de um lado para o outro no cumprimento de obrigações contratuais. É o duplo efeito que estas coisas provocam como presença em lugares específicos que se torna importante perceber: a) iteram a relação de parceria em diferentes lugares através do cumprimento dos procedimentos burocráticos, e assim garantem a sua reiteração subsequente e a manutenção dos canais institucionais já abertos (ou a extensão de seus tentáculos em novos locais); e b) agem como catalisadores da atualização das composições de mundo em cada um dos pontos do emaranhado institucional.

A constatação de que objetos carregam consigo a obrigação da contraprestação subsequente e operam efeitos enquanto extensões de sua fonte originária não é nova na antropologia. Já foi devidamente explorada por Marcel Mauss em *Ensaio sobre a Dádiva. Forma*

e Razão da Troca nas Sociedades Arcaicas ([1950] 2003).⁵³ Nesta obra clássica, o autor realizou uma ampla comparação entre formas arcaicas de contrato, sobretudo no que diz respeito ao cumprimento e execução das obrigações por ele originadas.⁵⁴ Diferentemente do caso do convênio de financiamento aqui em questão, que explicita as obrigações contratuais de cada uma das partes determinadas, Mauss debruçou-se sobre prestações e contraprestações aparentemente voluntárias, mas que na realidade obrigam moralmente coletividades a dar, receber e retribuir as dádivas trocadas. Ao mencionar o efeito que as dádivas provocam entre devedores e credores recíprocos, o autor argumenta que, no ato da troca, coisas e pessoas se misturam.⁵⁵

⁵³ Cito dois exemplos do uso da mesma obra para explorar relações de cooperação internacional. Silva (2008) propõe pensar no sistema de doação internacional como fato social total, e o aspecto da obra de Mauss da qual se utiliza é o princípio mais amplo da reciprocidade (obrigação de dar, receber e retribuir). A autora foca a relação entre Estados e conclui que há um “[...] penhor moral que coloca o Estado timorense em condição de subserviência [...]” (p. 145). O uso aqui, diferentemente, evita o uso da idéia de sistema enquanto totalidade e prioriza o exame do efeito da presença de coisas e pessoas no ato da prestação e contraprestação contratual tanto para os remetentes quanto receptores. Stirrat e Henkel (1997) também se utilizam de Mauss para compreender as relações de reciprocidade e a “biografia da dádiva” ao longo das cadeias de desenvolvimento, cujas extremidades são doadores nos países do Norte e beneficiários nos países do Sul. Segundo eles, o que começa como um ato desinteressado torna-se incorporado no “mundo mundano” marcado moralmente e politicamente. Como para a dádiva “pura” (desinteressada) não há reciprocidade, os receptores são mantidos numa constante posição de dívida e dependência. No presente trabalho, o foco não é o que flui (dinheiro, serviços, etc.) ou a natureza desta dádiva (interessada ou desinteressada), mas a análise do mecanismo de manutenção das relações através das prestações e contraprestações, o que inclui a “dependência” tanto dos parceiros em relação aos seus doadores quanto das agências internacionais de desenvolvimento em relação a seus parceiros. Além disso, as cadeias de desenvolvimento são aqui pensadas não como camadas de organizações mediadoras entre beneficiários e doadores, mas como conexões entre os fragmentos destas que podem tomar múltiplos caminhos. Apenas assim pode-se compreender a seguinte constatação dos autores não com estranhamento, mas como próprio deste tipo de relação: “[...] something rather odd happens to the pure gift of the NGO supporter. Frequently the gift – the money, the equipment, and so on that the donors pay for through their pure gifts – never actually reaches the people to whom the donors think they are giving. Rather, it ends up supporting a range of people and organizations that are encouraging others to be empowered and independent.” (STIRRAT; HENKEL, 1997, p. 73-74).

⁵⁴ Cumpre notar que a referência ao trabalho de Mauss está menos ligada à sua contribuição como uma “teoria da reciprocidade” do que por aquilo que o próprio autor explicita como sendo seu objetivo: o estudo de formas de contrato e suas obrigações, o que no direito é referido como “teoria da obrigação”. Lygia Sigaud (1999, p. 115) explora as diferentes ênfases conferidas à interpretação do texto ao longo dos anos, e afirma: “De um texto que visava levantar novos problemas e fazer sugestões de pesquisa passou a ser visto como uma teoria, e da reciprocidade, noção que sequer havia retido a atenção de Mauss naquele momento. De um trabalho sobre direito e economia, foi transformado em um estudo de economia. Tudo que nele havia referente ao direito, um tema central para Mauss e para os durkheimianos [...] foi sendo progressivamente relegado a segundo plano até ser completamente esquecido pelos antropólogos. Eles se enredaram em querelas sobre o *hau* e a explicação da troca, perdendo conseqüentemente a perspectiva de que na análise daquela noção do direito maori Mauss estava tão simplesmente dando consistência etnográfica à questão da indissociação entre pessoas e coisas no direito primitivo, um tema já explorado por Max Weber, em sua sociologia do direito.” Como se verá, aqui importa menos o que os objetos carregam – o *hau* – do que o efeito que eles provocam no seu local de destino, ligado à indissociação entre pessoas e coisas.

⁵⁵ Nas palavras de Mauss ([1950] 2003, p. 212): “Trata-se, no fundo, de misturas. Misturam-se as almas nas coisas, misturam-se as coisas nas almas. Misturam-se as vidas, e assim as pessoas e as coisas misturadas saem cada qual de sua esfera e se misturam: o que é precisamente o contrato e a troca.”

A distinção entre coisas e pessoas, como o próprio Mauss (p. 265) ensina-nos, “[...] constitui a condição mesma de uma parte de nosso sistema de propriedade, de alienação e de troca [...]”, e não é aplicável a formas arcaicas de relações de obrigação recíproca. Por oposição, creio que o que Mauss descreve aplica-se perfeitamente a relações de obrigação recíproca naquilo que Max Weber chama de modernas estruturas burocráticas ([1922] 1971), marcada pela produção de documentos – projetos, avaliações, planejamento estratégico, relatório financeiro, carta de crédito – que são assinados, trocados, circulados, discutidos, oficializados, arquivados. Se de fato a separação entre coisas e pessoas é concepção êmica operante entre nós, isto não implica que a hipótese que o autor defende não seja aplicável ao mecanismo de manutenção de relações seladas por contratos como o que está aqui em questão: o contrato e a troca são efetuados por pessoas e coisas que saem daquilo que é tido como suas respectivas esferas e se misturam.

Os documentos, os arquivos, os emails, o dinheiro são mais do que simplesmente coisas físicas que circulam: primeiro, constituem extensões de coletividades distantes que se fazem presentes em determinados pontos de emaranhados institucionais diferentes de sua origem; e segundo, tornam-se elementos corpóreos previstos na composição do campo do possível do lugar para o qual foram enviados. O seguinte exemplo esclarecerá esta questão: a chegada dos relatórios do segundo semestre, elaborados pelos grupos em Recife e Olinda, no escritório da equipe do Brasil na CAFOD, em Londres. Como extensões de suas fontes originárias – dos grupos – os documentos provocam a obrigação da contraprestação subsequente da outra parte, a equipe do Brasil na CAFOD. Isto garante que os canais institucionais permaneçam abertos, e estes são importantes para os remetentes dos documentos, pois através deles os grupos mantêm seus tentáculos dentro da organização financiadora. De fato, o que mais chama a atenção no escritório em Londres é a enorme presença dos parceiros nas fotos no mural, na decoração das paredes, nas pastas dentro dos arquivos, como estudos de casos nos treinamentos de funcionários. Esta presença se dá num local (a organização financiadora) em que uma composição de mundo, que prevê parceiros em certas regiões, países, e trabalhando em temas determinados, constantemente se faz e refaz. Se a atualização de tais composições tem como condição que se chame à presença elementos que a compõem, os documentos agem como tais elementos corpóreos, mistura de coisas e pessoas, que tornam-se catalisadores desta atualização, e garantem que a composição atualizada inclua os remetentes dos documentos.

O procedimento burocrático subsequente provoca efeitos bastante parecidos, e aqui um segundo exemplo joga luz sobre a perspectiva inversa: a chegada da aprovação da renovação anual do projeto nos grupos em Recife e Olinda, elaborado pela equipe do Brasil na CAFOD como contraprestação ao envio dos relatórios do segundo semestre. Como extensão de sua fonte originária, ou seja, da CAFOD, o documento garante que os canais institucionais permaneçam abertos, e é importante para o remetente do documento, pois através dele a agência financiadora mantém seus tentáculos dentro dos grupos em Recife e Olinda (um dentre tantos outros que mantém ao redor do mundo). E aqui há uma diferença interessante entre os escritórios dos grupos e o da CAFOD em Londres: em Recife e Olinda quase não se vê a financiadora no cotidiano dos grupos, presente nos arquivos fechados, e visível apenas durante o processo de elaboração dos relatórios, nas reuniões e capacitações conjuntas, e quando há visitas aos projetos. Nos grupos, composições de mundo constantemente se fazem e refazem, e nelas geralmente se prevêem muitos parceiros locais, e doadores internacionais, mas em menor quantidade. Se a atualização de tais composições tem como condição que se chame à presença elementos que a compõem, o documento enviado pela CAFOD age como um destes elementos corpóreos, mistura de coisas e pessoas, que se torna catalisadora desta atualização, e garante que a composição atualizada inclua o seu remetente: CAFOD.

Os documentos, os arquivos, os emails, o dinheiro carregam consigo a obrigação da contraprestação subsequente e operam efeitos enquanto extensões de sua fonte originária, ou seja, permitem a atualização de composições de mundo em locais diferentes da sua origem, o que garante a continuidade da relação. A Tarrafa, ao contrário do que à primeira vista possa parecer quando se pensa em relações de parceria internacionais, não se concretiza no encontro entre intermediários. São os emaranhados institucionais que se concretizam no encontro. A Tarrafa, enquanto rede tal como vislumbrada pelos atores nos diferentes pontos dos emaranhados institucionais, atualiza-se em diversos momentos e locais a cada prestação e contraprestação (o que pode incluir os encontros), refazendo perspectivas distintas próprias aos diferentes locais em que aparece. O concreto (emaranhados) e o virtual (redes) alimentam-se, concretizam-se, atualizam-se através dos documentos, num mecanismo em que a Tarrafa, como rede, se enleia a composições maiores e distintas entre si, e os emaranhados institucionais, em sua concretude, se estendem cada vez mais.

Desta forma, a efetivação das prestações e contraprestações burocráticas na relação de parceria ao mesmo tempo atualiza parte de uma composição maior que possui formas distintas dependendo do momentos e da perspectiva a partir da qual se olha, e opera o efeito de concretizar, manter e expandir emaranhados institucionais de longo alcance. Para além da Tarrafa, CAFOD compõe outros emaranhados institucionais de grande alcance, e os grupos em Olinda e Recife compõem outros tantos de menor alcance, apesar de também conseguirem estender seus tentáculos aqui e ali e alcançar agências internacionais doadoras na Irlanda e na Alemanha.

Não são apenas objetos, documentos ou dinheiro os elementos corpóreos que catalisam a atualização da Tarrafa e mantêm os canais institucionais abertos. Pessoas operam o mesmo efeito. Neste sentido, o encontro entre pessoas na relação de parceria continua sendo relevante, mas por motivos que vão além da política instaurada na negociação (também indubitavelmente importante dependendo do nível analítico que se escolhe). O que se vê no encontro é a atualização concomitante, simultânea, da rede em diferentes lugares. As visitas que os grupos da Tarrafa receberam no ano 2002 deixam isto bem claro. Em março, a funcionária da equipe do Brasil vai a Recife e Olinda para a negociação que culmina na proposta para o trabalho conjunto (o Projeto Tarrafa). A presença da funcionária da CAFOD nos grupos – nunca é demais repetir – opera um duplo efeito: efetiva um dos procedimentos que a relação exige (a visita de monitoramento), e assim mantêm os canais institucionais abertos; e age como catalisadora da atualização da Tarrafa, mas neste caso, tanto sob a perspectiva dos grupos quanto da CAFOD. Sua presença torna-se um elemento corpóreo previsto nas duas perspectivas e permite que a rede seja atualizada simultaneamente em locais distintos. Naquele momento, os poucos tentáculos de longo alcance dos grupos estendem-se e a rede como vislumbrada por eles atualiza-se, com muitos nós próximos e alguns mais distantes; ao mesmo tempo, um dos muitos tentáculos de longo alcance da agência estende-se e sua rede atualiza-se, ampla e com nós mais espalhados. As malhas institucionais de ambas as partes estendem-se: a partir da perspectiva da CAFOD o parceiro é englobado, e a partir da perspectiva dos grupos a financiadora é englobada.

Em julho de 2002, a mesma funcionária retorna com mais quatro funcionários da CAFOD. Estas visitas tornam-se importantes estrategicamente para os visitantes, para os grupos que os recebem e para a equipe do Brasil que as ciceroneiam. Elas asseguram visibilidade aos próprios parceiros e à equipe do Brasil frente à organização como um todo, e assim aumentam a

probabilidade da relação se manter, já que os visitantes passam a mencionar os educadores, os meninos, os parceiros e seu trabalho nas igrejas em que vão, nas reuniões da organização, etc. Mais microscopicamente, o que esta visibilidade significa é que os parceiros em Recife e Olinda são incluídos como parte da composição atualizada em outras instâncias, como por exemplo nas igrejas na Inglaterra e País de Gales em que são mencionados. As histórias anotadas e as fotos que os visitantes carregam de volta tornam-se elementos corpóreos nas igrejas, e ocupam o lugar dos pobres, beneficiários, irmãos da comunidade humana. Daí se compreende melhor a importância das rezas que CAFOD estimula junto à comunidade católica. Estas trazem à presença os parceiros, e como já argumentado, isto opera efeitos importante para a manutenção da relação com os doadores, reiterada no ato da entrega do envelope com o dinheiro da doação.⁵⁶ A extensão dos tentáculos dos grupos até tais igrejas é possibilitada pela presença dos parceiros, que catalisam a atualização da composição de mundo lá estabilizada.

Ainda uma terceira visita acontece em agosto daquele ano. Um representante do banco Lloyds/TSB, que por três anos já vinha apoiando financeiramente o projeto como parte de sua ação em responsabilidade social, visita os grupos. Não é preciso repetir todo o argumento, apenas ressaltar que sua presença lá também opera efeitos para todos os envolvidos: os canais institucionais são mantidos, tentáculos são estendidos e cada um – banco, CAFOD, grupos – engloba o outro como parte de suas composições, atualizadas em locais completamente distintos.

Apesar de ser menos freqüente, a visita de parceiros a Inglaterra e País de Gales também opera o mesmo efeito que aquele descrito no caso de documentos para lá enviados. O padre Mateus, por exemplo, sempre parava em Brixton, na sede da CAFOD, quando estava de passagem para a Irlanda.⁵⁷ Sua presença era menos importante em seu papel de negociador, e mais porque trazia à tona a Tarrafa, ajudando a manutenção dos canais institucionais e reforçando a presença desta dentro da composição de mundo da CAFOD. Como foi afirmado, para se atualizar a rede, é preciso que se assuma presença no lugar, sejam os documentos, sejam as pessoas, misturas uns dos outros. No momento em que é cessada tal reiteração – um documento que não é entregue, a ausência de visitas, etc. – a atualização da relação escasseará cada vez mais até que o rompimento se dê por completo. Quanto mais procedimentos burocráticos efetivados,

⁵⁶ As doações são realizadas em envelopes. A respeito, ver capítulo 5.

⁵⁷ Educadores da Tarrafa foram apenas uma vez ao Reino Unido, em setembro de 2009.

visitas, menções nas reuniões de funcionários ou no *website*, mais a relação terá chance de ser mantida e os tentáculos de todos os envolvidos se manterem estendidos.

E aqui entramos no último argumento deste capítulo. Quem se encontra nas visitas evidentemente são pessoas físicas, e não é surpreendente que quando se pergunta para os educadores e coordenadores dos grupos sobre a história de sua relação com CAFOD, a financiadora torna-se sempre personalizada: “na época de fulano era assim, de cicrano assado”. Do mesmo modo, quando se conversa com funcionários da CAFOD responsáveis por projetos, não é raro se ouvir: “sem fulano como coordenador daquela organização parceira não dá pra trabalhar”. Preferências pessoais, áreas de trabalho ou formas de se relacionar sem dúvida tornam-se um fator significativo no processo de reiteração (ou cessação) da relação, mas tão somente as preferências pessoais ou a trajetória social dos indivíduos envolvidos não são suficientes para explicar a relação de parceria firmada entre organizações, blocos, unidades compactas, pessoas jurídicas em toda sua complexidade.

Para compreender as relações aqui envolvidas, e afinal quem está em relação e o que está envolvido na parceria, mais uma vez Marcel Mauss é de grande valia. Do mesmo modo que o autor identifica clãs, tribos e famílias como sendo pessoas morais ou coletividades, também pessoas jurídicas que se obrigam mutuamente podem ser reconhecidas como tais.⁵⁸ Pessoas físicas que ocupam cargos nos fragmentos das unidades compactas são decerto agentes que empurram as engrenagens da máquina burocrática e as mantêm operantes, mas os efeitos mais significativos que efetuam advêm menos de si como seres voluntaristas, e mais como integrantes do mecanismo já descrito: pessoas que, assim como coisas, são envolvidas nos procedimentos burocráticos e tornam-se elementos corpóreos que atuam como extensões de organizações (coletividades), provocando efeitos na relação entre os blocos maiores. Pessoas físicas que ocupam cargos nos fragmentos das unidades compactas também estabelecem uma relação de obrigação com as pessoas jurídicas que as contratam, e como parte do acordo são posicionadas (em certo cargo, departamento, corredor), enviadas a reuniões e treinamentos, sujeitadas a decisões da gerência, alinhadas a certas políticas institucionais. Fazem, portanto, parte de um

⁵⁸ Nas palavras de Marcel Mauss ([1950] 2003, p. 190-191): “Em primeiro lugar, não são indivíduos, são coletividades que se obrigam mutuamente, trocam e contratam; as pessoas presentes ao contrato são pessoas morais: clãs, tribos, famílias, que se enfrentam e se opõem seja em grupos a frente num terreno, seja por intermédio de seus chefes, seja ainda dessas duas maneiras ao mesmo tempo. Ademais, o que eles trocam não são exclusivamente bens e riquezas, bens móveis e imóveis, coisas úteis economicamente. São, antes de tudo, amabilidades, banquetes, ritos, serviços militares, mulheres, crianças, danças, festas, feiras, dos quais o mercado é apenas um dos momentos, e nos quais a circulação de riquezas não é senão um dos termos de um contrato bem mais geral e bem mais permanente?”.

mecanismo sobre o qual só podem exercer um controle parcial, limitadamente através da política no escritório (as estratégias e alianças entre fragmentos). Não obstante, os efeitos mais expressivos que estas mesmas pessoas operam, por mais estrategistas que sejam, são aqueles sobre os quais não exercem controle, ligados à sua posição e às sombras que esta provoca, e ao seu deslocamento e o que este implica: ser ao mesmo tempo extensão de uma unidade compacta e elemento corpóreo que atualiza redes alheias.

É neste sentido que se pode afirmar, junto com Marcel Mauss, que nas relações de parceria não são indivíduos que se obrigam mutuamente, mas coletividades por intermédio de pessoas, documentos, dinheiro, e-mails, e “o que eles trocam não são exclusivamente bens e riquezas, bens móveis e imóveis, coisas úteis economicamente” – o financiamento –, mas “antes de tudo, amabilidades” (Mauss [1950] 2003, p. 190-191). Com efeito, uma das maiores marcas da relação de parceria é a troca de amabilidades e o vínculo afetivo estabelecido. Pessoas são tratadas por amigos, companheiros, e em cartas e relatórios o tom é bastante emotivo. Um bom exemplo é a lista de agradecimentos que o Sobe e Desce apresenta para CAFOD em seu relatório do 2º semestre de 2001:

Agradecemos primeiro a Deus, por ter formado essa família chamada Sobe e Desce de Olinda para que meninos(as) sintam-se amados e seguros quando estão conosco.
Ao CAFOD por nos financiar acreditando na mudança de uma sociedade mais digna.
A nossa família por nos ajudar nos momentos difíceis que nos sentimos fracos
Agradecemos principalmente as crianças e adolescentes em confiar e acreditar na mudança social juntamente com os educadores do grupo [...].
Agradecemos a toda rede CAFOD por sonharmos juntos por uma realização de um mundo melhor.
(*Relatório de Julho a Novembro de 2001. Sobe e Desce*. Sem paginação, 9ª página. Arquivo CAFOD BRA295).

Em emaranhados institucionais de combate à pobreza, o vínculo entre os envolvidos através dos fragmentos de unidades compactas existe como luta comum: estão juntos trabalhando por um sonho, um mundo melhor. Cria-se um compromisso com a causa, e o explícito esforço em fazer todo o possível para que o projeto continue a ser financiado. Isto fica claro em duas cartas da funcionária de projetos da CAFOD enviadas ao Padre Mateus, uma no final de 2001, antes das negociações para o Projeto Tarrafa, e outra no final de 2002, em que a mesma comunica que o projeto havia sido aprovado:

Other good news is that Lloyds TSB has extended its support for another year. I am very hopeful that if we present a good new proposal next year that this support will continue. Even if it doesn't you can be assured that CAFOD's commitment to working in partnership with the groups will continue, as will our

support for the capacity building etc. (Cópia de Carta. Londres: 19.de dezembro de 2001. Arquivo CAFOD BRA 295.)⁵⁹

[...] Please give my love to everyone, and tell them I took great pride and satisfaction in presenting the new projects to the Committee – you should all give yourselves huge congratulations for all the hard work. (Cópia de Carta. Londres: 13 de novembro de 2002. CAFOD arquivo BRA295) ⁶⁰

A funcionária da CAFOD não esconde seu orgulho e satisfação em se tornar, ela própria, extensão dos grupos dentro da CAFOD ao apresentar o novo projeto para o Comitê de aprovação de Projetos.⁶¹ O declarado *commitment to working in partnership* [compromisso em trabalhar em parceria] elucida a longa duração da parceria, mas por motivos que ultrapassam meros vínculos pessoais. A parceria prolonga-se quando redes se enleiam, ou seja, quando a “luta” de um torna-se parte da composição de mundo do outro; e a “esperança” daquele torna-se parte da composição de mundo deste. É então, quando as redes estão enleadas, que a significativa carga afetiva emerge, e é traduzida no compromisso em trabalhar em parceria, ou no compromisso de manter as doações, como é o caso de uma apoiadora da CAFOD no País de Gales, ao falar sobre o presente que comprou no *World Gifts Scheme* para o avô de seu marido no natal de 2004, falecido no mesmo dia do já mencionado tsunami:

It is wonderful that the seeds and saplings we bought for my husband's grandfather last Christmas, will mean his memory will live on. He died on Boxing Day so it is a great comfort to us that a family in Bangladesh will benefit from this gift in the future. (CAFOD. *Annual Review 2004/5*. Londres, 2005, p. 23)⁶²

O que menos importa é onde fica Bangladesh, mas sim que através da dádiva enviada a Bangladesh a memória de alguém viverá. A dádiva torna-se algo significativo a partir de uma composição de mundo específica que, por conta das conexões existentes em emaranhados institucionais, acaba por englobar locais distantes e se enlear como rede a outras redes distantes. O mesmo se constata em qualquer ponto dos emaranhados institucionais, que permanecem

⁵⁹ [Outra boa notícia é que o Lloyds TSB estendeu seu apoio por mais um ano. Estou muito esperançosa que se apresentarmos uma boa proposta ano que vem este apoio continuará. Mesmo que não continue, fique assegurado que o compromisso da CAFOD de trabalhar em parceria com os grupos continuará, assim como o apoio para a construção das capacidades etc]

⁶⁰ [Por favor, mande meu carinho a todos, e lhes diga que tive muito orgulho e satisfação em apresentar os novos projetos ao Comitê – vocês estão de parabéns pelo trabalho duro]

⁶¹ Antes das reformas pelas quais a organização passou após 2004, o financiamento era aprovado por Comitês. Isto significa que as equipes não eram ainda nódulos de gestão a que se aludiu no capítulo 2.

⁶² [É maravilhoso que as sementes e mudas que nós compramos para o avô de meu marido no natal passado significa que sua memória viverá. Ele morreu no *Boxing Day*, por isso é um grande conforto para nós que uma família em Bangladesh beneficiará desta dádiva no futuro].

conectados por longos períodos quando composições de mundo próprias a locais específicos se enleiam umas às outras através de mecanismos burocráticos.

Não há como negar que agências financiadoras fazem muito dinheiro com doações, e que uma parte significativa deste é canalizada para a manutenção da própria máquina, garantindo emprego para assessores técnicos no Norte e Sul. Num nível emerge uma grande máquina apolítica ([1990] 2003) que difunde por onde toca a técnica burocrática como saber valorado e um olhar macro, generalista, com seus decalques sempre em pequena escala, com pouco detalhamento; e dentro dela, a composição de mundo daqueles que efetivamente vivem a pobreza – objeto de todo o esforço e ação – se perde de vista. Em outro nível, porém, aparecem as redes enleadas, a ligação afetiva entre atores conectados através destes emaranhados institucionais de combate à pobreza, para quem sua ação é profundamente política – tais conexões, segundo eles, lhes permitem fazer política, cada um à sua maneira, no bairro, no município, nas agências e dentro da Igreja Católica.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

**Os Enleios da Tarrafa:
Etnografia de uma parceria transnacional entre ONGs
através de emaranhados institucionais de combate à pobreza**

Anna Catarina Morawska Vianna

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Antropologia Social do Departamento de
Antropologia da Faculdade de Filosofia, Letras e
Ciências Humanas da Universidade de São Paulo,
para a obtenção do título de Doutora em
Antropologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Assis Simões

v.2

São Paulo
2010

PARTE II
DESLOCAMENTOS

In making connections visible, people assert their ever-present capacity to act upon them.

Marilyn Strathern

Partial Connections, [1991] 2004, p. 102.

4. A luta por justiça como expressão da vida espiritual

4.1. CAFOD Lent Fast Day 2008

Ao contrário das torres ostentosas das igrejas mais antigas que abundam na cidade, a torre quadrada de St. Raphael's, ou *The Roman Catholic Church of St Raphael* [Igreja Católica Apostólica Romana de São Rafael], não se avistava de muito longe, talvez porque a igreja se confundisse com a própria paisagem, já que assim como as casas de tijolos no bairro, em Yeading, no extremo oeste da Grande Londres, também ela era um prédio retangular de tijolos, com vitrais bastante discretos.¹ A igreja era extensa e comportava cerca de oitenta bancos dispostos em quatro fileiras. A decoração era simples e sem ostentação: o crucifixo central de madeira escura não carregava adornos ou pinturas e o altar era de mármore vermelho e branco. Embaixo do crucifixo via-se o sacrário, pequeno armário contendo as hóstias já consagradas, coberto por um pano roxo, cor que na simbologia católica remete à penitência, própria da época da quaresma.

Era um domingo de inverno, dia 10 de fevereiro. Aquele era o fim de semana antes do importante *Lent Fast Day* [Dia de Jejum na Quaresma], um dos eventos oficiais da CAFOD com a finalidade de arrecadação de fundos nas igrejas, caucionada oficialmente pela Conferência dos Bispos Católicos da Inglaterra e País de Gales. St. Raphael's era uma dentre tantas igrejas católicas ao redor da Inglaterra e País de Gales que receberia naquele fim de semana a visita de voluntários da CAFOD para uma breve fala ao final da missa sobre a arrecadação da semana seguinte em favor da organização. Naquele ano, Patrick (Pat), o gerente de um dos escritórios diocesanos da CAFOD que atuava na área correspondente à diocese de Westminster, e sua assistente Hannah, únicos funcionários pagos que trabalhavam na CAFOD Westminster, haviam conseguido um número recorde de voluntários – sessenta –, fruto de um investimento estratégico da organização em concentrar esforços no recrutamento e treinamento de pessoas dispostas a doar

¹ *Greater London* [Grande Londres] é a unidade administrativa correspondente ao que normalmente se designa como Londres, capital do Reino Unido. A Grande Londres é governada por um *mayor* [prefeito] e pela *London Assembly* [Assembleia de Londres] que fiscaliza e auxilia o prefeito em suas funções. Sua área compreende trinta e dois *Boroughs* [sub-unidades administrativas locais], governadas por *Borough Councils* [Conselhos], além da antiga *City of London*, uma pequena área dentro de Londres, geralmente designada apenas como *The City*, famosa pela grande concentração de empresas atuantes no mercado financeiro.

seu tempo para CAFOD.² Entre as instruções que Pat e Hannah enviaram por correio eletrônico para todos os que falariam nas igrejas estava o cuidadoso lembrete de que as falas, além de apelarem à generosidade das pessoas nas suas doações para CAFOD, deveriam também mencionar a intenção da organização em recrutar *parish volunteers* [voluntários paroquianos], em especial alguém para coordenar os *Fast Days* e falar nas missas quando preciso. Segundo eles, havia evidências de que a arrecadação era maior quando alguém pessoalmente fazia o apelo em nome de CAFOD, daí a preocupação em aumentar o número de voluntários para as arrecadações seguintes nas igrejas.

Para garantir uma bem orquestrada apresentação e prevenir desastres, como por exemplo, o padre num eventual lapso não se lembrar de chamar o representante da CAFOD para o púlpito durante os anúncios finais, Pat repassava com os voluntários todos os detalhes: preparar bem o breve discurso provido pela CAFOD, chegar cedo, conversar com o pároco, conferir se os envelopes verdes da CAFOD utilizados pelos paroquianos para a doação, enviados para a paróquia algumas semanas antes, estavam disponíveis e à vista de todos. Sua diligência ia além de uma simples característica pessoal e via-se no próprio material oficial para a ocasião preparado pela organização. A todos os voluntários, às pessoas listadas no banco de dados da CAFOD como *parish contacts* [contatos paroquianos] e aos próprios párocos de todas as 216 paróquias da Diocese de Westminster, era enviada uma correspondência com um pacote de atividades para o *Fast Day*, elaborada na própria sede da CAFOD e chamada de *Fast Day Action Sheet* [Folha de Ação do Dia de Jejum]. O mesmo pacote era enviado pelos escritórios regionais da CAFOD a todas as paróquias das 22 dioceses da Inglaterra e País de Gales, disseminando a presença da organização dentro das estruturas da Igreja Católica e garantindo uma uniformidade no seu discurso. Aquele ano, o *Fast Day Action Sheet* começava da seguinte maneira:

Welcome to CAFOD's Lent Fast Day 2008. The parish materials take the theme of sustainability: are we caring for creation in the way we live our lives? In many CAFOD-funded projects, poor communities are learning to care for the earth and switching to more sustainable livelihoods. The message is summed up in the Fast Day prayer, which asks us to walk lightly upon the earth.³

² Cf. *CAFOD Westminster Newsletter*, Spring 2008, p.9. A Diocese de Westminster compreende os *Boroughs* ao norte do rio Tâmsa, a oeste do rio Lea, a leste do *Borough of Hillington* e ao sul do *County of Hertfordshire*. Isto significa que as partes sul e leste de Londres situam-se não na Diocese de Westminster, mas, respectivamente, na Diocese de Southwark (ao sul do rio Tâmsa) e na Diocese de Brentwood.

³ [Bem vindo ao Dia de Jejum da Páscoa da CAFOD 2008. Os materiais destinados às paróquias adotam o tema da sustentabilidade: será que estamos cuidando da criação no modo em que vivemos nossas vidas? Em muitos projetos financiados por CAFOD, comunidades pobres estão aprendendo a cuidar da terra e optando por meios de vida mais sustentáveis. A mensagem é resumida na oração do Dia de Jejum, que nos convida a andar gentilmente sobre a terra.]

O tema “sustentabilidade” era já antigo entre organizações internacionais, mas recentemente tomava nova força entre as agências de desenvolvimento como política institucionalizada expressa enquanto *climate change* [alterações climáticas].⁴ Na CAFOD, a centralidade dada ao tema era evidenciada pela recente contratação de um especialista na área, e pela sua gradual menção nas iniciativas promovidas por diferentes partes da organização, entre elas no *Lent Fast Day*. De forma a explorar o tema e ligá-lo ao trabalho principal da CAFOD, que era retratado aos doadores como ajuda a “comunidades pobres”, o pacote trazia falas e histórias de pessoas que haviam sido ajudadas através do apoio de CAFOD, apresentava orações, anúncios para informativos paroquiais e links para materiais no *website* da CAFOD (incluindo uma reflexão do Evangelho a ser usada por padres na Homilia).⁵ Tais materiais estrategicamente amarravam histórias que remetiam aos projetos financiados por CAFOD com uma reflexão para o período da quaresma acerca do estilo de vida das pessoas nos países desenvolvidos que, através do consumismo exacerbado, estariam agredindo a terra. Ao fazê-lo, CAFOD inseria-se nas paróquias sintonizando-se com os saberes, linguagens, práticas mobilizados pela Igreja naquele período de penitência.

Naquela semana, as leituras determinadas pelo Vaticano eram tiradas do Gênesis (Gn 2:7-9, 3:1-7), da Epístola de São Paulo para os Romanos (Rom 5:12-19) e do Evangelho segundo São Mateus (Mt 4:1-11).⁶ A primeira leitura narrava a criação do homem, e como Adão e Eva foram convencidos pela serpente no jardim do Éden a comer do fruto proibido da árvore do conhecimento do bem e do mal. Ao fazerem-no, os olhos dos dois se abriram, eles perceberam que estavam nus, e costuraram folhas de figueira para cobrir as suas vergonhas. A segunda leitura compreendia uma carta em que São Paulo dizia que se a contravenção de um homem apenas (Adão) tornara todos os homens pecadores, a obediência de um só homem (Jesus Cristo) tornara todos os homens justos. A terceira e última leitura, do Evangelho, cuja maior importância transparece pelos sinais solenes que acompanham o seu anúncio – o levantar-se, o sinal da cruz feito na testa, na boca e no lado esquerdo do peito, ou mesmo o fato da leitura ser realizada pelo

⁴ Uma vez que organizações com grande capilaridade institucionalizam determinados temas como políticas oficiais, observa-se que outras organizações gradualmente colocam tal tema como prioridade institucional.

⁵ Homilia é o sermão que o padre faz após a leitura do Evangelho, que compreende cada um dos livros do novo testamento da Bíblia que narram a vida de Jesus Cristo.

⁶ O Vaticano determina as leituras da seção da missa intitulada “a liturgia da palavra” - as mesmas em todas as igrejas ao *redor* do mundo - ao longo de três anos, repetindo-se consecutivamente a cada ciclo trienal.

próprio Padre – discorria sobre como Jesus Cristo jejuou por quarenta dias no deserto e foi tentado pelo Diabo três vezes.

Nas três histórias, percebe-se a recorrência da escolha entre o bem e mal, a desobediência e obediência a Deus, e a resistência a tentações, tema bastante pertinente para a reflexão da quaresma, época de penitência na busca pela salvação e vida eterna. Na missa daquele final de semana, certos saberes eram reiterados e, conseqüentemente, outros excluídos. Assim como ocorre em qualquer instituição, as liturgias estabelecidas organizam e hierarquizam formas distintas de saberes, técnicas, linguagens, práticas, visões de mundo e provocam o efeito de estabilizá-las. Através de pequenos rituais cotidianos, como nos atos burocráticos em escritórios, ou em rituais semanais como a celebração da eucaristia, fixam-se saberes que deslizam, fogem, escapam, desaparecem se não forem repetidos mais uma vez, e mais uma vez, e mais uma vez. Com a mobilização de saberes por meio da reiteração ritual ou iteração cotidiana, o campo do possível para os atores é composto e recomposto continuamente.

Aquele fragmento específico da CAFOD – CAFOD Westminster –, procurava marcar presença em St. Raphael's naquele fim de semana, já que o trabalho da CAFOD não envolve apenas a extensão de seus tentáculos fora do país junto a seus parceiros, mas também nas paróquias católicas na Inglaterra e País de Gales. De forma a enlear suas estruturas ligadas ao mundo do desenvolvimento às da Igreja Católica, era preciso mobilizar saberes que ali faziam sentido. Os saberes mobilizados pelas organizações estão ligados às relações por elas priorizadas. Para o escritório diocesano da CAFOD Westminster, dois são os principais tipos de relação privilegiada: por um lado, com a sua gerência e com outras partes da organização para quem transfere as doações que arrecada através da mobilização de saberes técnico-burocráticos e administrativos; por outro lado, com bispos, párocos, paroquianos e voluntários na diocese, através da mobilização de saberes ligados à doxa católica, que fazem sentido em instâncias como naquela missa em St. Raphael's.

A comunicação da CAFOD nas igrejas, portanto, é eficaz na medida em que conecta o saber lá estabilizado com o seu próprio trabalho. Todo o material da CAFOD procura fazer justamente isso, e é por este motivo elaborado por especialistas em teologia contratados pela organização. Com este intuito, no pacote do *Fast Day Action Sheet* enviado às Igrejas havia também uma liturgia dirigida às crianças que ligava a leitura do Evangelho na missa daquele fim de semana (o tema dentro da Igreja na ocasião) com a idéia da sustentabilidade (o tema eleito

pela CAFOD para aquele *Lent Fast Day*). As instruções para a atividade sugerida por CAFOD diziam:

Explain to the children that Jesus went out alone into the desert to pray. He had to make some hard decisions. He could choose to become very powerful, to be greedy and to think only about himself or he could choose to love and serve God.[...]
Jesus decided that he didn't want to be a great king on earth because something else was more important than having lots of Money and things. What is more important than money and belongings?⁷

Após apresentar às crianças a discussão sobre um dos pecados capitais, a avareza, estas deveriam diferenciar e identificar no desenho provido pela CAFOD entre as coisas que desejam e as que realmente precisam. O desenho retratava uma cena urbana, com muitas lojas, sorveteria, carros. Assim como a expiação da culpa e penitência que os fiéis reiteram a cada missa, e em especial a cada quaresma, anos e anos a fio, também às crianças se apresenta este universo moral. Como parte dele, era dada a lição final, bastante emblemática da lógica do compartilhar cristão, central para legitimar o pedido de apoio por CAFOD:

If we are very greedy we keep taking from the earth that God has given us. God gives us water and food, animals and plants, beautiful things like gold and useful things like oil. But the earth gets tired if we take too much. Then there is not enough left to go round. If some people are really greedy, it's as if they ate nearly all the cake themselves and only left a small piece for everyone else to share. **We need to learn how to share what we have, especially with people who don't have very much, and to take care of the earth that God has given us.** This Lent, let's practice sharing more, caring for the earth and praying more.⁸ (grifo adicionado)

A liturgia das crianças preparada pela CAFOD conectava, portanto, os temas tanto da Igreja na quaresma quanto da CAFOD naquele *Lent Fast Day* ao explorar três ações: escolher não ser ganancioso, compartilhar com os despossuídos e cuidar do planeta. Numa missa como aquela em St Raphael's, num domingo à noite, certamente não haveria liturgia para crianças, que em geral era feita na missa no domingo de manhã (e apenas quando havia catequistas disponíveis na paróquia). CAFOD ainda assim enviava às paróquias todas as atividades elaboradas, de forma

⁷ [Explique para as crianças que Jesus foi sozinho para o deserto rezar. Ele teve que tomar decisões difíceis. Ele podia escolher se tornar muito poderoso, ser ganancioso e pensar só sobre si mesmo ou ele podia escolher amar e servir a Deus. [...]. Jesus decidiu que ele não queria ser um grande rei na terra porque outra coisa era mais importante do que ter muito dinheiro e coisas. O que é mais importante do que dinheiro e pertences?]

⁸ [Se nós somos muitos gananciosos, nós só tiramos da terra que Deus nos deu. Deus nos dá água e comida, animais e plantas, coisas bonitas como ouro e coisas úteis como petróleo. Mas a terra fica cansada se nós tiramos demais. Então, não sobra mais nada para nós mantermos. Se algumas pessoas são muito gananciosas, é como se elas comessem sozinhas quase todo o bolo e apenas deixassem um pequeno pedaço para todos os outros dividirem. Nós precisamos aprender como compartilhar o que temos, especialmente com aqueles que não têm muito, e cuidar da terra que Deus nos deu. Nesta quaresma, vamos tentar compartilhar mais, cuidar mais da terra e rezar mais.]

a aumentar as chances de marcar presença através de materiais, extensões de si, e assim ser ela própria reiterada dentro da Igreja.

A preocupação em oferecer uma reflexão compatível com a experiência que marcava a quaresma não excluía, evidentemente, um enorme pragmatismo necessário para aumentar o valor coletado. Assim, o pacote também incluía uma lista minuciosa, desde o dia 28 de janeiro até depois do dia 17 de fevereiro, de algumas ações possíveis (vigílias, almoço frugal, liturgia para crianças e breve fala durante a missa) e outras tidas como imprescindíveis para a realização do *Fast Day* nas paróquias: verificar se envelopes foram entregues; pendurar cartaz; fazer anúncio do *Fast Day* no informativo paroquial; preparar a Oração da Assembléia/Comunidade durante a missa, mencionando o *Fast Day* e o trabalho da CAFOD; deixar uma caixa chamativa para recolher doações na entrada; identificar voluntários para ajudar com distribuição e coleta de envelopes. Evidentemente, era raro que alguma paróquia de fato realizasse tantas atividades, uma vez que possuíam a sua própria agenda e outras tantas atividades para a ocasião. De todo modo, CAFOD ampliava ao máximo o leque de possibilidades: se alguma das sugestões fosse levada adiante, seria uma ótima forma de marcar presença na paróquia o que, esperava-se, renderia frutos em termos de doações.

Figura 12 – Envelope para doação à CAFOD distribuído nas paróquias. Fonte: coletado em campo pela autora.

Tanto cuidado e minúcia eram fruto de décadas de aprendizado institucional, já que CAFOD realizava tal arrecadação desde 1962. A própria origem da organização se deu em

consequência do sucesso de duas arrecadações, em 1960 e 1961, realizadas pelas mulheres da *National Board of Catholic Women* [Comissão Nacional das Mulheres Católicas] em favor das crianças da Dominica, ilha situada no que era conhecido na Grã Bretanha como *West Indies* [Índias Ocidentais]. Tal iniciativa foi batizada pelas pioneiras de *Family Fast Day* [Dia de Jejum da Família], e sem demora incorporada pela Conferência dos Bispos Católicos da Inglaterra e País de Gales como a sua contribuição ao combate mundial à pobreza, isto é, em favor do *overseas development* [desenvolvimento internacional], prática que assumia expressão cada vez maior entre organizações da Igreja Católica e entre *charities* no Reino Unido. Uma vez nas mãos de um pequeno aparato burocrático registrado legalmente como *Catholic Fund for Overseas Development* [Fundo Católico para o Desenvolvimento Internacional], a arrecadação foi renomeada *Lent Fast Day*. CAFOD era inicialmente um fundo que concedia pequenas quantias em dinheiro para projetos sociais, geralmente através das ligações com a Igreja em outros lugares do mundo, e o *Lent Fast Day* constituía a sua fonte oficializada de arrecadação de recursos. Na metade da década de 1970, com a anuência da Conferência dos Bispos, a organização passou a realizar uma segunda coleta anual, a que denominou *Harvest Fast Day* [Dia de Jejum da Colheita]. Segundo o que se calcula e se comunica dentro da organização, cada uma delas rende cerca de £1.5 milhão à organização.

CAFOD assume assim existência dentro de uma estrutura institucional eclesiástica, cuja hierarquia buscava acompanhar uma tendência cada vez mais institucionalizada fora e dentro da Igreja Católica, o *overseas development*. Desde o início, a sua fonte de recursos, e portanto possibilidade de sobrevivência, esteve ligada a mecanismos já estabelecidos: a coleta na missa, durante o ofertório, momento em que os paroquianos, em meio a cânticos de louvor, contribuem pecuniariamente para o sustento da igreja; ou uma segunda coleta, imediatamente após a liturgia, em geral para alguma “obra de caridade”. A coleta nestas instâncias, evidentemente, não envolve apenas uma relação de troca pecuniária por serviços prestados pelo pároco, mas está intimamente ligada a saberes estabilizados dentro desta estrutura institucional eclesiástica através dos quais um certo mundo é construído. Povoado por entes antiqüíssimos expressos na Bíblia, guiado pelas tradições e dogmas estabelecidos pelo Vaticano, e composto por uma comunidade de fiéis que

compartilha o mistério da fé – o “remédio da imortalidade” –, este mundo engloba os pobres e oprimidos a partir da prática de uma das três virtudes teológicas, a caridade.⁹

CAFOD é portanto um ente técnico-burocrático que brota de outra estrutura institucional, a Igreja Católica da Inglaterra e País de Gales. Mesmo após o crescimento vertiginoso que sofre ao longo das décadas, em que estende seus tentáculos por outras instituições como o governo britânico ou outras organizações multilaterais e mobiliza cada vez mais saberes técnico-burocráticos, CAFOD nunca corta o seu cordão umbilical, a fonte de recursos original, a coleta nas missas, e portanto nunca abandona o catolicismo da sua linguagem. O plano estratégico elaborado pelo novo diretor, CAFOD 2010 (de 2005 a 2010) anuncia como um dos objetivos reforçar a identidade católica como competência distintiva em relação a outras organizações de desenvolvimento.

Se nas origens da organização a maior parte dos funcionários da CAFOD era formada por católicos que realizavam um trabalho burocrático (ou profissionais que também freqüentavam cultos católicos), atualmente o número de católicos entre os funcionários é bastante reduzido, e o catolicismo continua sendo importante, mas como parte da especialização da organização. Jovens com estudos em teologia e pessoas que incorporaram seu catolicismo ativamente em suas funções profissionais são apenas visíveis em algumas partes da organização, aquelas que lidam diretamente com os doadores. Para eles, reuniões são iniciadas com preces, ao contrário do que se vê nas outras partes da organização, em que se encontram especialistas em mídia, marketing, sistema de informações e, é claro, desenvolvimento.

E o catolicismo da CAFOD, é importante apontar, é bastante característico. Um jovem funcionário que trabalha na área de *Youth*, John, disse-me dois dias antes de minha ida a St. Raphael's: *When I read today's reading this morning, I thought, 'this is so CAFOD!' It talked about the true meaning of fasting.*¹⁰ Ele se referia a uma das leituras do dia 8 de fevereiro de 2008, determinada pelo Vaticano, era Isaías 58:1-9, da qual reproduzimos um trecho:

⁹ As outras duas virtudes teológicas são fé e esperança. Na Encíclica Papal *Mysterium Fidei* (1965), o Papa Paulo VI declara que compartilhar o mistério da fé através da eucaristia é experimentar o “remédio da imortalidade”. Vale lembrar que na eucaristia a morte sacrificial e ressurreição de Jesus Cristo são lembradas e renovadas através da transubstanciação do pão e vinho em corpo e sangue de Cristo, compartilhados e ingeridos pelos fiéis. Através de tal prática, os fiéis se mantêm em comunhão com os demais fiéis vivos e mortos.

¹⁰ [Hoje de manhã, quando eu li a leitura de hoje, eu pensei, ‘isto é tão CAFOD’. Falava sobre o verdadeiro significado do jejum.]

58:6 *Is not this the sort of fast that pleases me:
to break unjust fetters,
to undo the thongs of the yoke,
to let the oppressed go free,
and to break all yokes?*
7 *Is it not sharing your food with the hungry,
and sheltering the homeless poor;
if you see someone lacking clothes, to clothe him
and not turn away from your own kin?*
8 *Then your light will blaze out like the dawn
and your wound be quickly healed over.
Saving justice will go ahead of you
and Yahweh's glory come behind you.*
(Isaiah 58:6-8)

58:6 Por acaso não consiste nisto o jejum que escolhi:
em romper os grilhões da iniquidade,
em soltar as ataduras do jugo,
e pôr em liberdade os oprimidos,
e despedaçar todo o jugo?
7 Não consiste em repartires o teu pão com o faminto,
em recolheres em tua casa os pobres desabrigados;
em vestires aquele que vês nu
e em não te esconderes daquele que é tua carne?
8 Se fizeres isto, a tua luz romperá como a aurora,
a cura das tuas feridas se operará rapidamente,
a tua justiça irá à tua frente
e a glória de Iahweh irá à tua retaguarda.
(Isaías 58:6-8)

Tão CAFOD: o foco nos oprimidos, famintos, destituídos, desterrados. O tipo de saber que CAFOD tenta mobilizar reitera uma tradição católica que enfatiza o pobre e, em especial, a Doutrina Social Católica.¹¹ Em treinamentos, voluntários são apresentados a citações de autoridade sobre o assunto: as Escrituras; Encíclicas Papais; documentos em geral ligados à Doutrina Social da Igreja Católica; falas de clérigos famosos. Uma das Encíclicas era *Populorum Progressio* do Papa Paulo VI (1967), constantemente citada pelos funcionários da CAFOD em eventos, oficinas e treinamentos porque em 2007 ela completava quarenta anos e por isso havia dado origem a um grande projeto na CAFOD (em aliança com outras organizações) chamado *Live Simply* [Viva de Forma Simples], através da qual se instigava a comunidade católica na Inglaterra e País de Gales a *Live Simply, Sustainably and in Solidarity with the Poor* [Viva de Forma mais simples, sustentável e em solidariedade com os pobres].

As citações evidentemente dirigem o olhar a certos aspectos que se busca priorizar, o que é ainda mais necessário no caso da tradição da Igreja, tão vasta que acolhe organizações com agendas, objetivos, posturas muito diferentes entre si, que vão desde *Catholics for a Changing Church*, a favor, por exemplo, da ordenação de mulheres; até *Life*, uma organização anti-aborto que se tornou célebre entre os funcionários mais antigos na CAFOD por ter realizado protestos na frente da organização por sua política e programas de combate ao HIV.¹² A Cúria Romana

¹¹ Em sua primeira Encíclica, intitulada *Deus Caritas Est* (2006), dedicada ao tema da caridade, o Papa Bento XVI cita os principais textos que compõem a Doutrina Social Católica, que apesar de responderem a questões históricas específicas, são considerados pela Cúria Romana como compondo um corpo só: *Rerum Novarum* (1891) de Leo XIII; *Quadragesimo Anno* (1931) de Pio XI; *Mater e Magistra* (1961) de João XXIII; *Populorum Progressio* (1967) e *Octogesima Adveniens* (1971) de Paulo VI; e finalmente *Laborem Exercens* (1981), *Sollicitudo Rei Socialis* (1987) e *Centesimus Annus* (1991) de João Paulo II.

¹² O apoio a projetos voltados a HIV/AIDS foi iniciado em 1985 com a provisão de veículos e suprimentos médicos a um programa de assistência domiciliar em Uganda. A organização sofre críticas de setores mais conservadores da Igreja, que a acusam de incitar o uso da camisinha como forma de prevenção do HIV, e a seus funcionários de fazer parte do movimento feminista e gay entre os católicos e ser aliados de padres dissidentes. Como CAFOD é a

decerto direciona o olhar dos fiéis através das leituras que escolhe, nas sùmulas papais publicadas, por aqueles que canoniza ou deixa de canonizar. No entanto, ainda sobra muito espaço para cada uma dessas organizações reiterarem estórias, tradições, saberes e práticas que reforçam a sua causa. A política da Igreja acontece no embate destas tendências em meio a uma estrutura hierárquica dividida entre a autoridade que vem de Roma e a autonomia e autoridade dos bispos sobre suas dioceses e dos párocos sobre suas paróquias.

Figura 13 – Cartão postal *live simply* com citação do Papa Paulo VI em *Populorum Progressio* (1967), usado em atividades com apoiadores. Lê-se: “Os famintos clamam àqueles abençoados com a abundância. A Igreja nos pede para ouvir e atender”. Fonte: coletado em campo pela autora.

organização oficial de desenvolvimento dos bispos da Igreja da Inglaterra e País de Gales, realiza um esforço em reafirmar em público que não financia projetos que distribuem camisinha. Tal postura, por sua vez, faz com que certas organizações de desenvolvimento seculares a vejam como bastante conservadora.

Figura 14 – Cartão postal *live simply* com citação do Papa Paulo VI em *Populorum Progressio* (1967), usado em atividades com apoiadores. Lê-se: “Eu pagarei mais pelas minhas compras para que produtores de países pobres consigam um preço justo?”. Fonte: coletado em campo pela autora.

Figura 15 – Cartão postal *live simply* com citação do Papa Paulo VI em *Populorum Progressio* (1967), usado em atividades com apoiadores. Lê-se: “A todos nós, chegou o momento de agir”. Fonte: coletado em campo pela autora.

Com efeito, a autoridade em cada paróquia é sempre do pároco, daí a dificuldade de Pat em alcançar seu grande objetivo: ter uma presença em todas as paróquias da diocese de Westminster. Com apenas dois funcionários e a preciosa ajuda de voluntários, era preciso contar com a boa vontade dos padres, que nem sempre tinham CAFOD como prioridade. Assim como as equipes da divisão internacional da CAFOD consideravam que era preciso mediar as demandas feitas aos parceiros, também os párocos tinham que administrar a enorme carga de apelos feitas aos seus paroquianos. As arrecadações dentro das igrejas são constantes, tanto para o sustento da paróquia quanto para os inúmeros pedidos que recebem de muitas organizações, frequentemente missionárias. Em St. Raphael's, CAFOD tinha sorte. Lá, CAFOD era duplamente beneficiada: não apenas recolheria seus próprios envelopes do *Fast Day* nas chamadas *retiring collections* [segunda coleta, feita após as missas] no fim de semana seguinte, como também fora escolhida pelo pároco e conselho paroquial como a *charity* a quem se concederia a arrecadação do *Lenten Alms Collections*, recolhida no próprio ofertório (durante a missa) aos domingos na quaresma.

Contudo, nem sempre é assim. Párocos integrantes de ordens religiosas tendem a privilegiar paróquias de países pobres cobertas por seus colegas. Caso não o façam, as chances de elegerem CAFOD como receptora de doações são maiores, desde que inclinações políticas ou a preferência por missões evangelizadoras não o impeçam. CAFOD Westminster torna-se apenas mais uma na disputa pela presença em cada paróquia (e pela generosidade dos paroquianos), e neste sentido, a caução conferida pela Conferência dos Bispos a CAFOD é bem vinda (e sempre lembrada) pela organização, pois fortalece a sua entrada nas igrejas. Ainda assim, a arregimentação de voluntários paroquianos, tal como estimulado naquele *Lent Fast Day*, parecia ser estratégia importante pois era uma forma de CAFOD manter seus tentáculos dentro das paróquias de forma mais permanente, e assim não ter que depender, a cada *Fast Day* (dois durante o ano), da agenda e eventuais preferências do padre. Com os voluntários paroquianos, os tentáculos da CAFOD tornavam-se os próprios voluntários, ao invés de simplesmente os materiais enviados para as paróquias.

Se é certo que, pragmaticamente, o *Lent Fast Day* é visto pela organização como uma importante oportunidade de arrecadar dinheiro, e que a organização abertamente posiciona a comunidade católica como o seu “nicho” de doadores, não seria tão preciso dizer que o seu uso de uma linguagem religiosa compreende apenas uma estratégia de marketing. Para aqueles que fazem parte dos fragmentos da organização que se engancham nos espaços institucionais

católicos, isto é, em geral para os funcionários católicos ou os voluntários mais intensamente envolvidos com CAFOD, aquela linguagem e a identidade católica que a acompanha é a forma em que “desenvolvimento internacional” se torna significativo para eles. Sob sua perspectiva, o trabalho de desenvolvimento internacional faz sentido como parte da vivência do ser católico, e assim, a doação no *Lent Fast Day* passa a ser parte integral de uma reflexão espiritual acerca do seu próprio modo de vida. Bastante indicativo disto é o seguinte texto sobre a Páscoa escrito por Patrick, que antes de ser gerente da CAFOD Westminster, já era bastante ativo no grupo de Justiça e Paz dentro de sua própria paróquia:¹³

Spring is naturally a time of hope and promise but, as a Christian, this promise is for more than the Summer barbecues and trips to the seaside that lie ahead until Winter comes again. I am promised life never ending and to its fullest. At Easter life and love have triumphed over violence and death. But what's all this got to do with CAFOD? For me, supporting CAFOD is about committing myself to choose life over death. It's about each and every one of us... being able to grow and ripen into full life – whether that is through being freed from unfair trade rules so you can earn enough to support your family or through being freed from shopping and shopping and shopping so that you can fully participate in the global community. (*CAFOD Westminster Newsletter*. Easter 2007, p. 2)¹⁴

A luta em campanhas internacionais pela mudança nas regras do comércio mundial torna-se também a sua luta, ligada à promessa da Páscoa (a vida eterna) e ao compromisso de escolher a vida sobre a morte. Emaranhados institucionais permitem que composições de mundo específicas se enleiem, e quando o fazem, uma significativa carga afetiva emerge, e é traduzida no compromisso em manter as doações. Pessoas doam (e se doam), segundo relatam, como “parte da sua fé”, e assim alimentam os próprios emaranhados institucionais que inicialmente as moveram.

Como já argumentado, as engrenagens desta máquina são mantidas operantes porque pessoas são integradas em seu mecanismo – como voluntárias, *fundraisers*, *campaigners*, etc. Tornam-se portanto elementos corpóreos que atuam como extensões da organização, e assim canalizam recursos que a alimenta. No caso dos voluntários paroquianos, estes tornam-se extensão da CAFOD dentro das paróquias (assim como os materiais para lá enviados), e

¹³ Páscoa é a festa que celebra a ressurreição de Jesus Cristo. Ocorre logo após a quaresma.

¹⁴ [A primavera é naturalmente um momento de esperança e promessa, mas como cristão, esta promessa vai além dos churrascos no verão e viagens para o litoral que virão até que o inverno chegue mais uma vez. Tenho prometida a mim a vida eterna e no seu máximo. Na Páscoa a vida e o amor triunfam sobre a violência e a morte. / Mas o que tudo isso tem a ver com a CAFOD? Para mim, apoiar CAFOD é me comprometer a escolher a vida sobre a morte. É sobre cada um de nós ser capaz de crescer e amadurecer em vida plena – seja através da libertação de regras comerciais injustas para que se possa ganhar o suficiente para sustentar a família ou através da libertação das compras, compras e compras para que se possa participar de forma mais completa na comunidade global.]

permitem que os canais entre estas duas instituições se mantenham abertos. Emaranhados distintos – de desenvolvimento e católicos – se mantêm enleados neste ponto específico através da mobilização de saberes ligados à doxa católica, e não saberes técnico-burocráticos como nas relações de parceria.

Mais microscopicamente, pode-se dizer que isto ocorre quando CAFOD supre naquelas instâncias elementos – como a figura do beneficiário pobre do Terceiro Mundo – que atualizam composições de mundo ali vislumbradas pelos atores. Não se trata de encaixar certos signos a outros já previstos numa cosmologia fixa dos católicos enquanto um grupo que compartilha uma estrutura simbólica determinada, mas sim inserir o pobre como central às composições que são contínua e contingentemente construídas, e cujas configurações variam enormemente através do tempo, espaço e de acordo com as especificidades institucionais em questão, isto é, o que naquela instância específica é preferencialmente estabilizado (como por exemplo, os saberes e práticas específicos estabilizados durante a quaresma em St. Raphael's).

Para uma melhor compreensão desta idéia, a próxima seção explorará como o discurso do *Lent Fast Day 2008* promovido pela CAFOD busca acionar o mecanismo através do qual a causa – o pobre –, aquilo para o qual se dá dinheiro, atua como elemento corpóreo que cataliza a atualização da composição de mundo lá estabilizada e impulsiona a doação, ato através do qual cada doador estabelece uma relação imediata com o pobre genérico, bíblico, e mediata com os beneficiários, a si conectados através dos emaranhados institucionais dos quais CAFOD faz parte.

4.2. Ogichoya em St. Raphael's

O informativo semanal da paróquia de St. Raphael's trazia o pequeno texto sugerido por CAFOD no *Fast Day Action Sheet* para ser incluído pelos párocos nos avisos daquele final de semana, anterior ao *Lent Fast Day*:

CAFOD Fast Day, Friday 15th February. Retiring collections for this cause on the weekend of the 16th/17th February. CAFOD Fast Day Envelopes will be available in church this weekend. Please share what you can with some of the poorest communities worldwide. Don't forget to fill in the Gift Aid details if you are a taxpayer and return it next weekend. CAFOD works with communities in over 50 countries in Africa, Asia and Latin America, supporting people to find their own solutions to poverty. The agency works with all people regardless of race, gender, religion or nationality. You can read more

about how you are helping people like Ogichoya who is pictured on the poster in the Fast Day leaflet. Thank you.¹⁵

O pároco de St. Raphael's não havia colocado o texto original por inteiro, que incluía, além daquela primeira parte, também o seguinte trecho:

CAFOD passes on this message from Filipino farmer Jul Yap, whose family is part of a CAFOD-funded Project: "I'm very thankful to CAFOD because many of the changes in our lives are due to them. Without this support I could not do what I'm doing on my farm, or help the communities in the way I do. My children couldn't have this kind of life without CAFOD".¹⁶

O texto suprimido pelo pároco trazia a voz do beneficiário testemunhando a mudança que a ajuda da CAFOD efetuou na vida de suas famílias e da comunidade, uma fórmula muito comum entre agências de desenvolvimento. O que fora destacado não era, no entanto, de menor vulto. Ao mencionar que CAFOD trabalhava em mais de cinquenta países independentemente de raça, gênero, religião ou nacionalidade, o texto realçava a diferença entre esta como uma agência de desenvolvimento, cujo foco é o combate à pobreza mundial, e as organizações voltadas à evangelização, que também tinham como fonte de recursos paróquias como a de St. Raphael's, em Yeading. O texto lembrava igualmente aos paroquianos da vantagem fiscal denominada *Gift Aid*, em vigor desde 1990, segundo a qual *charities* como CAFOD poderiam solicitar ao governo um acréscimo ao valor doado correspondente ao que o doador recolheria de imposto.¹⁷ Os envelopes buscavam condensar todas as informações possíveis: a oração, as falas de

¹⁵ [Dia de Jejum da CAFOD, sexta-feira, 15 de fevereiro. Segunda coleta para esta causa no final de semana dos dias 16/17 de fevereiro. Os envelopes do Dia de Jejum da CAFOD estarão disponíveis na igreja esta semana. Por favor, compartilhe o quanto puder com algumas das comunidades mais pobres ao redor do mundo. Não esqueça de preencher os detalhes do Gift Aid se você for um contribuinte e retorne o envelope no próximo fim de semana. CAFOD trabalha com comunidades em mais de 50 países na África, Ásia e América Latina, apoiando pessoas a achar suas próprias soluções para a pobreza. A agência trabalha com todas as pessoas, independentemente de raça, gênero, religião ou nacionalidade. Você pode ler mais sobre como você está ajudando pessoas como Ogichoya, retratada no pôster no folheto do Dia de Jejum. Obrigado.]

¹⁶ [CAFOD repassa essa mensagem do fazendeiro filipino Jul Yap, cuja família é parte de um projeto financiado pela CAFOD: "Sou muito grato a CAFOD porque muitas das mudanças em nossas vidas são graças a eles. Sem seu apoio eu não estaria fazendo o que estou na minha fazenda, ou ajudando as comunidades da forma que ajudo. Meus filhos não teriam a vida que têm sem CAFOD".]

¹⁷ <http://www.hmrc.gov.uk/charities-donors/index.htm> acessado em 4 de outubro de 2009. Com o *Gift Aid*, as *charities* podem solicitar ao governo a quantia correspondente à alíquota do imposto de renda sobre o valor doado, caso o doador seja contribuinte. Por exemplo, se um contribuinte doar £10, a *charity* pode solicitar £2,50 do governo e, portanto, recebe por esta doação um total de £12,50. No caso dos contribuintes sujeitos a uma alíquota maior, o valor muda. Se este contribuinte doar, por exemplo, £100, a *charity* pode solicitar do governo mais £28,21 e o próprio contribuinte também pode solicitar do governo £23,08. Isto significa que numa doação deste tipo a *charity* recebe um total de £128,21 e o doador de fato despende £76,92.

beneficiários, um formulário para o *Gift Aid* e outro para aderir à doação regular para CAFOD através do débito automático em conta corrente.

Live simply, give regularly
This Fast Day, please also consider if you could commit to making a regular gift to CAFOD.
Giving what you can afford each month is a wonderful way of living in solidarity with our global family. Month by month, your gifts will be helping people around the world to sustain themselves and to lift themselves out of poverty.
Give regularly. Transform lives. Please make a regular donation today.

I would like to give £ per month
on 7th ☐ 14th ☐ 21st ☐ 28th ☐ of each month

Title Initials Surname
Home address
Town Postcode
Telephone number
(We will need to contact you)

I am a UK taxpayer and I would like CAFOD to treat all donations I have made since 5 April 2001 and all future donations I make as Gift Aid.
My annual income tax and/or capital gains tax payment is more than the tax CAFOD will reclaim.

Taxpayer's full name

HB - This Gift Aid declaration does not apply to any donations made via your parish. R18563

Thank you
Please consider the Direct Debit mandate overleaf.

Walk lightly
Each leaf, each petal,
each grain, each person,
sing your praises, Creator God.
Each creature on the earth,
all the mountains and great seas,
show your glory,
Spirit of love.
And yet the hand of greed
has patented and plundered
your splendour,
has taken and not shared
your gift,
has lived as owner of the earth,
not guest.
And so
the ice is cracked,
the rivers dry,
the valleys flooded
and the snowcaps melt.
God our Father, show us
how to step gently,
how to live simply,
how to walk lightly
with respect and love
for all that you have made.
(Amen)
Linda JonesCAFOD

Promising to live simply and sustainably
What can we do to walk in step with creation?
Here are some ideas.
• **Show your solidarity:** support sustainable projects overseas through CAFOD this Fast Day.
• **Pray:** put aside ten quiet minutes a week to say the Fast Day prayer, *Walk lightly*.
• **Care for creation:** conserve water and energy, think before you consume.
• **Get informed:** read what the Church says about the environment in *The Call of Creation*:
www.catholic-ew.org.uk/resource/GreenText
• **Get involved** with CAFOD's climate change work: visit www.cafod.org.uk/climatechange
"Whatever we do, whatever choices we make, other people and the earth itself are affected."
The Call of Creation, Bishops' Conference of England & Wales, 2002
www.cafod.org.uk/fastday
Credit card hotline: 0500 85 88 85
Photographs: Anne Rungtsh, Georgia Curston, Neal Gwynn's photographs, Mandy Huxley, Fred Jeffery-Carter
CAFOD is the official overseas development and relief agency of the Catholic Church in England and Wales and a member of Caritas Internationalis.
CAFOD just one world
Registered charity no. 283776

FAST DAY
Please give to
FAST DAY
Live simply, give generously

Figura 16– Envelope para doação à CAFOD aberto, com informações adicionais a doadores. Da esquerda para a direita: formulário para débito automático; oração; sugestões de como andar em harmonia com a criação (mostrar solidariedade, rezar, cuidar da criação; envolver-se); e capa do envelope de doação. Fonte: coletado em campo pela autora.

No quadro de avisos no saguão da entrada da igreja, além de alguns anúncios de eventos na paróquia, via-se o pôster que CAFOD havia solicitado que fosse pendurado nas igrejas. Nele, uma mulher ativa, de pele escura e sorriso aberto, apanhava água num lago. Tinha o pescoço carregado de dezenas de colares de contas vermelhas, amarelas e azuis que lhe cobriam os ombros e o peito, e na cabeça um adorno de contas coloridas, do qual caía-lhe no rosto enfeites trabalhados de metal. O maior foco aquele ano no *Lent Fast Day* recaía sobre aquela mulher retratada no pôster, chamada Ogichoya Kimogol, em quem se baseava o discurso preparado pela CAFOD para ser lido ao fim das missas naquele final de semana. A estória que os voluntários levavam para as igrejas na ocasião mencionava a seca no Quênia em 2006 que havia afetado comunidades que sobreviviam da criação de animais, como os Rendille, povo ao qual Ogichoya pertencia, habitantes do norte do país.

Figura 17 - Pôster de promoção do *Lent Fast Day* 2008. Ao lado do retrato de Ogichoya, lê-se: “fico muito contente que apoiadores da CAFOD se importam conosco aqui no Quênia”. Fonte: coletado em campo pela autora.

A versão menor do texto, que incluía falas de Ogichoya, dizia:

After two failed rains, 87 per cent of local people were short of food but, with help from CAFOD's local partner, the Diocese of Marsabit, Ogichoya started a small business selling tea, sugar and other goods to make her less dependent on the weather.

"Things are changing and women have taken a step," said 20-year-old Ogichoya. "I use any profit I make to buy more stock as well as food and clothes for the family. If I can continue with my business I think it will really help us when drought comes again."

She was amazed to hear the support she receives is backed by donations from people in the UK. "People who have never seen me and yet give help – that's the grace of God," she said.¹⁸

É a graça de Deus que permite que pessoas que nunca a viram doem seu dinheiro – Deus faz o improvável acontecer. A conexão de Deus é feita não apenas do lado do beneficiário para dar sentido à relação de doação, mas também do outro lado, do doador. Não à toa sempre que Deus é mencionado pelos parceiros ou beneficiários, a fala é citada pela CAFOD: do lado dos doadores, reforça a idéia de que fazem parte da mesma comunidade de fiéis, vivos e mortos, essencial para que a relação seja efetivada. Mas há outras conexões, como por exemplo o empreendedorismo de Ogichoya, característica à qual doadores britânicos, em geral, agregam valor. Para compreender como a relação doador-beneficiário se efetiva (sob a perspectiva de quem doa), cumpre examinar os elementos presentes na fala da CAFOD levada pelos voluntários para as igrejas e o mecanismo que esta aciona.

Como CAFOD apostava na presença de voluntários para realizar falas nas missas no *Lent Fast Day* de forma a aumentar sua arrecadação, a organização disponibilizava um treinamento chamado *Speaking for CAFOD workshop* [Oficina Falando para CAFOD], com o intuito de orientar os voluntários, os “embaixadores da CAFOD nas paróquias”, a realizar uma fala eficaz.¹⁹ Uma das dicas oferecidas era “conheça seu público”. Estatísticas (mas não sua fonte) eram apresentadas de modo a oferecer uma visão geral do público freqüentador das missas: 2/3 são mulheres, sendo a maior parte donas de casa; 3/4 possuem mais de 45 anos; 25% são aposentados; 60% são casados; 25% moram sozinhos; 58% foram para escola primária católica, mas apenas

¹⁸ [Após duas estações chuvosas secas, havia falta de comida para 87 por cento da população local, mas com a ajuda do parceiro de CAFOD, a Diocese de Marsabit, Ogichoya começou um pequeno negócio vendendo chá, açúcar e outros produtos para torná-la menos dependente do clima.

“As coisas estão mudando e mulheres tomaram um passo adiante,” disse Ogichoya, 20. “Eu uso todo o lucro para comprar mais gado assim como comida e roupas para a família. Se eu puder continuar com meu negócio, acho que ele vai nos ajudar muito quando a seca vier novamente.”

Ela ficou maravilhada em saber que o apoio que ela recebe vem de doações de pessoas do Reino Unido. “Pessoas que nunca me viram, mas que dão para ajudar – essa é a graça de Deus” disse ela.]

¹⁹ Informações baseadas em treinamento datado de 12 de janeiro de 2008 na CAFOD Westminster.

38% para escolas católicas em nível secundário; a maioria não é ativa em sua paróquia e nem sempre vai para a Missa; a maioria acredita que a Missa, sua vida familiar e repassar a fé para seus filhos é mais importante do que responder às necessidades dos outros. Em relação às atitudes frente a CAFOD, 75% não tiveram contato com questões do mundo subdesenvolvido; a maior parte é movida por questões relacionadas a crianças e desastres e não por questões anti-guerra ou ambientais; a maioria não distingue claramente entre CAFOD e outras organizações, como Christian Aid e Oxfam; 30% doam para CAFOD regularmente, 50% ocasionalmente, 20% nunca; apesar de não saberem muito sobre CAFOD, confiam na organização.

Em outras palavras: não se tem muita clareza sobre quem CAFOD é (e como ou quanto se distingue de outras *charities*). A pessoa que sobe ao púlpito é mais uma entre muitas outras, mais uma pedindo dinheiro, mas só não é identificada pelo não incomum designativo *chugger* (ou *charity mugger* [trombadinha que vem de organizações de caridade]) porque representa uma organização que carrega a caução dos bispos e, principalmente, do pároco. É bastante significativo ter a permissão do padre para subir ao púlpito nos anúncios finais e falar por cinco minutos. À pergunta se era o laicado ou o clero que influenciava os paroquianos a doar à CAFOD, uma apoiadora disse-me que os leigos responderiam que eles são importantes, mas que a ajuda do padre fazia toda a diferença. Numa discussão promovida em em dos *Supporter's Day* [Dia do Apoiador] da CAFOD Westminster, um grupo de pessoas de paróquias diferentes era unânime em declarar, acerca das dificuldades que enfrentavam em promover CAFOD nas paróquias: *without the priest's support, it's very difficult* [Sem o apoio do padre fica muito difícil]. O voto de confiança do padre é de fato importante num cenário onde existem tantos apelos de apoio e tamanha quantidade de organizações. Emily, uma das voluntárias da CAFOD Westminster, declarava sobre organizações que trabalham através de *child sponsorship* [patrocínio de crianças]: *I don't donate because I'm suspicious. We never know what's really going on* [Eu não doo porque sou desconfiada. Nós nunca sabemos o que realmente se passa]. É bastante evidente que a insistência de CAFOD em se afirmar como “a” agência católica de desenvolvimento não significa que esta seja um movimento pulsante da “comunidade católica” da Inglaterra e País de Gales (como muitas vezes a organização procura se retratar), mas sim a reiteração da caução que possui, o “selo de garantia” conferido pelos bispos para entrar nas igrejas. Por isso importa menos aqui focar na “comunidade católica” e mais em como CAFOD

busca manter seus tentáculos dentro das estruturas da Igreja, ou seja, o seu esforço em manter estas duas instituições enleadas.

Frente a um público não necessariamente receptivo e já inundado de pedidos, era importante para CAFOD manter um certo padrão de comunicação a seus potenciais doadores e repassá-lo aos voluntários, extensões de si nas paróquias. Por conseguinte, no treinamento apresentavam-se os três principais elementos que deveriam estar contidos na mensagem a ser comunicada. Primeiro, o trabalho da CAFOD é “fé em ação”, isto é, *rooted in Scripture and inspired by Catholic Social Teaching* [enraizado nas Escrituras e inspirado pela Doutrina Social Católica] e que *Spirituality is the driving force behind everything that CAFOD does* [a espiritualidade é a força motora de tudo o que CAFOD faz]. Segundo, que a pobreza pode ser superada ao ser combatida de três formas interconectadas: desenvolvimento a longo prazo; alívio humanitário em emergências; campanhas para justiça econômica e ambiental.²⁰ Terceiro, CAFOD trabalha com *local trusted partners* [parceiros locais de confiança], mais de quinhentos ao redor do mundo, com quem mantêm uma relação de parceria, descrita da seguinte maneira: *partnerships are based on mutual commitment, trust and shared concern* [parcerias são baseadas em um compromisso moral, confiança e preocupação compartilhada].

Além disso, também se lembrava aos voluntários da extensão dos tentáculos da CAFOD: que a organização é parte da *worldwide Caritas network* [rede mundial da Caritas], com cento e

²⁰ A expressão “justiça ambiental” começa a aparecer nas publicações da organização como uma forma de incorporar a idéia de alterações climáticas em sua agenda. A idéia de “justiça” é uma tentativa de adaptar a questão a uma linguagem mais comumente utilizada pela organização. “Justiça ambiental” busca relacionar pobreza e alterações climáticas, isto é, as suas duras conseqüências para os “mais pobres dos países mais pobres”. Não era a primeira vez que a conexão entre meio-ambiente e desenvolvimento era feita pela organização. Entre 1989 e 1991, três anos antes da Eco-92, no Rio de Janeiro, CAFOD promoveu uma campanha chamada *Renewing the Earth* [Renovando a Terra], em que tratava da questão do meio-ambiente sob uma perspectiva cristã, e explorava as conexões entre a “injustiça e a destruição dos ecossistemas mundiais” (Cf. CAFOD 1989?: 1). Depois disto, o tema assume importância menor dentro da organização até ser reavivada em meados dos anos 2000, em sintonia com a agenda de outras agências de desenvolvimento e do governo britânico. Em um relatório de dezembro de 2007, o diretor da CAFOD declarava: *In the past three years, [...] new trends have emerged: - The impact of climate change has come to the fore following the Stern Report and the series of reports by the Intergovernmental Panel on Climate Change (Achieving CAFOD 2010: 6)* [Nos últimos três anos [...] novas tendências emergiram: - O impacto das alterações climáticas se ressaltou após o Relatório Stern e a série de relatórios pelo Painel Intergovernamental sobre Alterações Climáticas]. O Relatório Stern, publicado em Outubro de 2006, foi encomendado pelo governo britânico um ano antes. Nele, o economista Nicholas Stern discorria sobre o impacto do *climate change* para a economia mundial. Seu texto teve importantes repercussões dentro do Reino Unido, em especial para a formação de políticas públicas voltadas à questão. O Painel Intergovernamental sobre Alterações Climáticas, um órgão científico ligado à ONU criado em 1988, já vinha produzindo relatórios ao longo da década de 1990, mas apenas em meados da década de 2000 o tema se tornou central à agenda de discussões de organismos internacionais, agências multilaterais, bilaterais e governos. O Painel recebeu o Prêmio Nobel da Paz por seu relatório, em 2007, conjuntamente com o ex-vice-presidente dos EUA, Al Gore.

sessenta e dois membros em mais de duzentos países, a segunda maior rede humanitária do mundo. Segundo eles: *CAFOD does make a difference, therefore those who support CAFOD make a difference* [CAFOD faz a diferença, portanto aqueles que apóiam CAFOD fazem a diferença].

Como então passar tal mensagem para os potenciais doadores? As dicas que CAFOD oferecia aos voluntários iam desde postura corporal, vestimenta, uso da voz e comportamento apropriado (como a necessidade de se curvar em sinal de reverência ao passar em frente ao altar no caminho ao púlpito), até a importância da personalização da fala e do uso de histórias (sobre os beneficiários ou em relação a si mesmos). Segundo o material preparado pela organização e apresentado no treinamento: *Stories are very important – they are memorable and can move hearts* [Estórias são muito importantes – elas são memoráveis e podem mover (lit.) os corações]; *make the talk your own... speak from the heart... And always remember who it is for...* [torne a fala sua... fale com o coração... e sempre se lembre para quem se destina...]. Tais dicas eram acompanhadas de uma foto de crianças negras sorridentes sentadas junto a árvores e a seguinte citação do arcebispo salvadorenho Oscar Romero: *It is not God's will for some to have everything and others to have nothing. God's will is that all his children be happy.*²¹ A carga afetiva é central no mecanismo que culmina no ato de escrever um cheque para uma boa causa, como veremos adiante.

A fala dos voluntários deveria realizar conexões a partir da referência dos saberes estabilizados dentro daquela estrutura institucional – a Igreja Católica na Inglaterra e País de Gales. Para tanto, a referência bíblica era importante e daí as instruções.

What about Scripture readings?

Your main task is to promote CAFOD not deliver a sermon

But CAFOD's work is faith in action and we draw our inspiration from the Scripture

Often you will find relevant links in the readings or prayers of the day

If there is nothing appropriate, you could incorporate some other quotations from Scripture, Catholic Social Teaching or elsewhere.²²

²¹ [Não é a vontade de Deus que alguns tenham tudo e outros não tenham nada. A vontade de Deus é que todos os seus filhos sejam felizes].

²² [E quanto às leituras das Escrituras? Sua principal tarefa é promover CAFOD e não dar um sermão. Mas o trabalho de CAFOD é fé em ação e nossa inspiração são as Escrituras. Com frequência você achará conexões relevantes nas leituras ou orações do dia. Se não houver nada apropriado, você pode incorporar algumas outras citações das Escrituras, da Doutrina Social Católica ou de outros lugares].

A tais instruções se seguia uma extensa lista de possíveis citações. E então, na parte prática do treinamento, cada um adaptava e lia o modelo de fala apresentado pela CAFOD para aquele *Lent Fast Day*, cuja protagonista era Ogichoya. Reproduzo-o integralmente:

Good morning, my name is _____ and I'd like to thank Father _____ for giving me the opportunity to talk about CAFOD's Fast Day.

Bom dia, meu nome é _____ e eu gostaria de agradecer o Padre _____ pela oportunidade de falar sobre o Dia de Jejum da CAFOD.

When violence following the recent election forced people in Kenya to leave their homes, CAFOD provided food relief. In fact, CAFOD has been working with poverty-fighting partners in Kenya for many years.

Quando a violência que se seguiu à recente eleição forçou as pessoas no Quênia a fugir de suas casas, CAFOD lhes forneceu comida. Na verdade, CAFOD vem trabalhando com parceiros que combatem a pobreza no Quênia há muitos anos.

In Northern Kenya, for example, CAFOD partner The Diocese of Marsabit has been improving attitudes to women (who are often discriminated against) and helping local people set up businesses.

No norte do Quênia, por exemplo, o parceiro da CAFOD, a Diocese de Marsabit, tem melhorado as atitudes em relação às mulheres (que frequentemente são discriminadas) e ajudado as pessoas a começarem negócios.

One of the women they have helped is Ogichoya, who is pictured on the Fast Day poster and leaflet. Ogichoya was seventeen when she became pregnant. She was unmarried and came under pressure from her community to have a termination. Many of her neighbours refused to talk to her. She felt rejected and isolated but she wanted to keep the child.

Uma das mulheres a quem eles ajudaram é Ogichoya, que está no pôster e folheto do Dia de Jejum. Ogichoya tinha dezessete anos quando ficou grávida. Ela não era casada e foi pressionada pela comunidade a fazer um aborto. Muitos dos seus vizinhos se recusavam a falar com ela. Ela se sentiu rejeitada e isolada, mas ela queria manter a criança.

A women's group from The Diocese of Marsabit supported her in her decision to keep the baby. The group brought Ogichoya clothes for her baby and materials to build her own hut.

Um grupo de mulheres da Diocese de Marsabit apoiou em sua decisão de manter o bebê. O grupo deu a Ogichoya roupas para seu bebê e materiais para que ela construísse sua própria cabana.

In the past, single mothers and widows in Ogichoya's community have found it difficult to support themselves but The Diocese of Marsabit has

No passado, mães solteiras e viúvas na comunidade de Ogichoya achavam difícil manter-se financeiramente mas a Diocese de Marsabit lhes

provided business skills training that has enabled them to successfully make and sell goods such as beads and pottery. As neighbours have visited to buy things, they have begun to include the women again in the life of the community. The women are gaining confidence to stand up for their rights and are helping to change attitudes within the community by proving they can be proficient business people.

forneceu treinamento em negócios que lhes permitiu confeccionar e vender com sucesso produtos como contas e cerâmica. Como vizinhos passaram a visitá-las para comprar coisas, estas começaram a incluir as mulheres novamente na vida da comunidade. As mulheres estão ganhando confiança para defender seus direitos e estão contribuindo para mudar as atitudes dentro da comunidade ao provar que podem ser mulheres de negócio proficientes.

Alongside poverty and gender discrimination, Ogichoya's community are facing a new problem – frequent droughts caused by climate change. They traditionally keep animals, moving around with them to find water. When drought hits, animals die, leaving their owners without food or income. Money from the women's businesses is helping them to survive times of drought but more needs to be done.

Além da pobreza e discriminação de gênero, a comunidade de Ogichoya está enfrentando um novo problema – secas frequentes causadas pelas alterações climáticas. Eles tradicionalmente criam animais e deslocam-se em busca de água. Quando a seca os atinge, os animais morrem, deixando seus proprietários sem comida ou renda. O dinheiro dos negócios das mulheres está lhes ajudando a sobreviver na época da seca, mas é preciso fazer mais.

This Lent, CAFOD asks us to think about our relationship with creation. Are we cherishing creation as a gift from God? Could we live more sustainably and help people like Ogichoya who are already facing the effects of climate change?

Esta Quaresma, CAFOD nos pede para pensar sobre nossa relação com a criação. Nós estamos estimando a criação como uma dádiva de Deus? Será que conseguimos viver de maneira mais sustentável e ajudar pessoas como Ogichoya que já estão enfrentando os efeitos das alterações climáticas?

In the Gospel today, the story of the Temptations of Jesus appears on a first reading to be all about saying no to things that tempt us – like power and possessions. If we dig deeper, however, we'll see that the Temptations are about making positive and life-affirming choices.

No Evangelho de hoje, a estória das tentações de Jesus na primeira leitura parece ser sobre dizer não às coisas que nos tentam, como poder e possessões. Mais profundamente, veremos que as tentações são sobre fazer escolhas positivas e que afirmam a vida.

Just as we can help the earth to heal by living in a

Assim como podemos ajudar a terra a se curar ao

more sustainable way, so we ourselves can be healed through living by God's word and finding where our true priorities lie. Only then will we find the treasure that sustains our spiritual life and brings life to the world around us.

viver de forma mais sustentável, também nós podemos ser curados ao viver pela palavra de Deus e achar onde nossas verdadeiras prioridades se encontram. Apenas então nós acharemos o tesouro que sustenta nossa vida espiritual e traz vida para o mundo à nossa volta.

Whatever we do, whatever choices we make, other people and the earth itself are affected. By caring for our earth we can help restore creation for all to share. Living simply and sustainably isn't about limiting ourselves. It's about living more generously so that everyone's lives are richer.

O que quer que façamos, quaisquer escolhas que façamos, outras pessoas e a própria terra são afetadas. Ao cuidar da nossa terra, nós podemos ajudar a restaurar a criação para que todos a compartilhem. Viver de forma simples e sustentável não significa nos limitar. Significa viver mais generosamente para que a vida de todos seja mais rica.

Please take home a collection envelope – there's a leaflet attached with a special prayer and more stories and ideas about living sustainably. It also explains how to make a regular gift. Please bring back your envelope for collection next week.

Por favor, leve para casa um envelope de coleta – há um folheto anexado com uma reza especial e mais histórias e idéias sobre viver de forma mais sustentável. Ele também explica como fazer uma doação regular. Traga os envelopes para a coleta na próxima semana.

If you are interested in getting more involved with CAFOD as a volunteer, please speak to me after Mass.

Se vocês tiverem interesse em se envolver mais com a CAFOD como voluntário, fale comigo após a Missa.

Finally, thank you for the generous support you have given CAFOD in the past. As you fast this Lent, please think of Ogichoya and how the money you have given has allowed her to say, 'Now I am happy, I am healthy and I have a son, Hilary, who I really love.'

Por fim, agradeço a todos pelo generoso apoio que vocês já deram a CAFOD. Quando vocês jejuarem nesta Páscoa, por favor pense na Ogichoya e como o dinheiro que vocês deram lhe permitiu dizer, 'Agora eu estou feliz, saudável e tenho um filho, Hilary, a quem amo muito'.

O que mais chama atenção é o quanto não vemos de Ogichoya, e ao mesmo tempo, o que nos é dado ver. Mãe solteira, é forçada pela comunidade a abortar. Ela resiste. Um grupo de mulheres da diocese a ajuda a manter o bebê. Para combater o problema da pobreza, ela recebe

treinamento em negócios para vender seus produtos com a ajuda do parceiro da CAFOD, a Diocese de Marsabit, e indiretamente das paróquias da Inglaterra e País de Gales. Isto a ajuda também a combater o problema de discriminação de gênero, já que como mulheres de negócio, há uma mudança na forma como a comunidade as percebe. Por fim, para combater o problema que se tornou *mainstream* na agenda de todas as organizações internacionais, as alterações climáticas, é preciso que haja uma mudança de atitude dos próprios britânicos, e enquanto cristãos, realizar escolhas que valorizam a vida: viver de forma simples e doar mais para que todos vivam melhor. Assim como na liturgia para crianças, as conexões estavam feitas: o Evangelho do dia e o tema de sustentabilidade (a tentação de Jesus lembra que é preciso fazer escolhas, e que nelas, outras pessoas e o próprio planeta são afetados); a solução de algum problema por parceiros através da ajuda da CAFOD, isto é, dos doadores nas paróquias; a importância para comunidades locais; a gratidão pela ajuda.

Entre o que fica invisível está todo o caminho do emaranhado institucional de longo alcance envolvido, que não se resume a Diocese de Marsabit-CAFOD-paróquias na Inglaterra e País de Gales. Entre os poros, diferentes fragmentos de organizações se conectam e contribuem para o desenho de composições (como a do texto). A composição inscrita no texto é resultado de sobreposições de campos de visão parciais que se formam ao longo dos emaranhados e que advêm da relação entre fragmentos. Várias são as conexões que se conjugam para que Ogichoya seja retratada no *Lent Fast Day 2008* e para que o texto se componha da maneira como foi: sua escolha como a história de sucesso pelo parceiro, a Diocese de Marsabit; sua fala (e sua imagem) recolhida pelos representantes do fragmento da CAFOD responsável pelo material visual da organização; a informação sobre os parceiros repassada para dentro do sistema da organização pela equipe responsável pelo gerenciamento do projeto, dentro do formato lá estabelecido (donde a segmentação do problema em questões de *livelihoods* [formas de subsistência], gênero, desastres naturais, etc.); políticas correntes dentro da organização a serem comunicadas aos doadores (como *climate change* e o esquema *Live Simply*); e por fim, a adaptação daquela fala pelo fragmento responsável pela preparação do material a seu contexto de enunciação (missas durante a quaresma em paróquias da Inglaterra e País de Gales). Sobre este último aspecto, se percebe que não são apenas as citações bíblicas o que se procura mobilizar dentro das igrejas, mas também um certo padrão de contar histórias que se vale do uso de parábolas, narrativas sobre pessoas comuns que carregam um preceito moral.

Duas das dicas da CAFOD para os voluntários que leriam tal fala – a importância do uso de histórias como a de Ogichoya, e a personalização da fala – nos leva a dois aspectos cruciais para a compreensão de como o ato da doação se consuma. O primeiro é o efeito que a enunciação de tal fala busca obter (e potencialmente tem) para a configuração das composições constituídas nas igrejas naquele fim de semana. O segundo é a carga afetiva que emerge a partir do “testemunho da fé” do voluntário.

Quanto ao primeiro aspecto, a explicação do ato de doação não está contida na estrutura do texto, a ser interpretada em referência a uma cosmologia supostamente compartilhada por todos os católicos. É o efeito da presença da história naquela instância, em especial, da figura de Ogichoya, que oferece pistas do mecanismo envolvido. Esta presença dá-se num local em que uma composição de mundo constantemente se faz e refaz, mesmo que não aleatoriamente, já que a estrutura organizacional (no caso, a Igreja) estabiliza saberes controlados pela Hierarquia, e que podem portanto ser previstos, como as leituras diárias determinadas pelo Vaticano, a simbologia da época do ano (quaresma), etc. Vale lembrar que o que aqui se chama “composições de mundo” são sempre contingentes (mas não aleatórias) e contêm elementos (pessoas, coisas, categorias, nomes, etc.) recorrentemente postos em relação dentro de fronteiras de mundo continuamente delineadas. Cada atualização opera efeitos, como o estabelecimento de relações (com entes considerados como sendo de diferentes tipos – naturais, sobrenaturais, humanos, e assim por diante), desde que estas estejam vislumbradas dentro do campo do possível daquela composição. A atualização de tais composições tem como condição que se chame à presença elementos, como ocorre, por exemplo, com o corpo e sangue de Cristo durante o rito de comunhão na missa, e são estes elementos que permitem que as relações ali instigadas se concretizem. Dependendo da configuração da composição (feita e refeita) as relações podem se dar em termos bastante distintos, daí o amplo espectro de tradições, crenças, práticas, dentro da própria Igreja. As idéias de cosmologia e composição de mundo são portanto aparentadas, mas diferenciam-se pela ênfase analítica a elas subjacente: aquela é pensada como algo colocado (sujeito a modificações); esta é pensada como algo sempre deslocado (sujeito a estabilizações). Quando se pensa em termos de cosmologia, confere-se anterioridade analítica ao processo de modificação de algo relativamente fixo (ou minimamente estável), e quando se pensa em termos de composição de mundo, confere-se anterioridade analítica ao processo de fixação (e posterior deslizamento) de algo que está sempre em escape.

Isto significa que o efeito da fala feita pelos funcionários e voluntários nas paróquias é iterar aquilo que se pretende fazer presente na composição desenhada naquela instância e momento. A tentativa é que os parceiros (e os beneficiários do Terceiro Mundo) sejam incluídos como parte da composição atualizada nas igrejas na Inglaterra e País de Gales em que são mencionados, o que evidentemente aumenta as chances da entrega do envelope de doação (como CAFOD já havia se apercebido), isto é, do estabelecimento de uma relação que passa a assumir uma posição relevante naquela composição. No ato da doação, em termos de emaranhados institucionais, a relação estabelecida é evidentemente entre doador e CAFOD de forma direta, e entre doador e beneficiário de forma indireta. É interessante notar que, em termos da composição de mundo atualizada, no momento da doação a relação imediata estabelecida não é entre doador e *charity*, mas entre aquele e o pobre.

Se à primeira vista tais constatações podem parecer evidentes, importa explicitá-las porque muito facilmente se conclui que a causa do estabelecimento da relação com o pobre (o ato de doação naquele contexto das paróquias) é revelada através do olhar à cosmologia católica. Todavia, este é o argumento que CAFOD ofereceria para convencer os doadores da importância da doação, daí a citação da doutrina católica, como se esta fosse fixa, estável, à qual as pessoas devem adequar seu comportamento. O olhar que ajuda a compreender o ato de doação, ao contrário, é aquele direcionado à configuração e reconfiguração da composição que ali se faz e refaz. É preciso um esforço constante para que a relação com o pobre, em especial de países subdesenvolvidos, seja lembrada e relembada como central para a vivência católica. A figura de Ogichoya atua como um elemento corpóreo que atualiza uma composição que se faz com elementos normalmente estabilizados naquela igreja, mas com um realce que pende para o trabalho das agências de desenvolvimento.

CAFOD faz isto constantemente através das histórias anotadas em suas visitas, as fotos que os visitantes carregam de volta e as orações que sugerem, que tornam-se elementos corpóreos nas igrejas que trazem à presença os parceiros, os beneficiários, os pobres, irmãos da comunidade humana. A insistência em mapear a comunidade católica e seus nódulos organizacionais (paróquias, escolas católicas, retiros espirituais, outras organizações, grupos de jovens, etc.) com o intuito de estabelecer uma presença em cada um deles – tarefa hercúlea que exige o uso maciço de voluntários (bastante escassos em relação à demanda) – está ligada a este processo, em que o apoio ao trabalho de desenvolvimento internacional via canais de cooperação católicos não

“brota” simplesmente de uma comunidade católica (auto-identificada como tal), mas precisa sempre ser colocado como central, iterado e reiterado, lembrado e lembrado através de atividades, bancas em eventos, palestras, falas nas missas, nos grupos de crisma, nas salas de aula das escolas primárias e secundárias.²³

O maior efeito da fala é, portanto, ligado ao que se chama à presença e se itera: Ogichoya do Quênia, Jul Yap das Filipinas, meus conhecidos no Recife, pessoas no Vietnam ou Colômbia retratados como o pobre, oprimido, despossuído, que perseveraram e conseguiram uma melhoria graças à ajuda dos doadores (através da CAFOD). A fala do *Lent Fast Day 2008*, se considerada em relação a outros documentos da CAFOD, é conservadora e pouco polêmica. O parceiro escolhido é uma Diocese. Menciona-se como um aborto foi evitado; e a superação da pobreza e discriminação de gênero através do empreendedorismo individual. Mencionam-se as conexões existentes entre doadores e beneficiários (a ajuda passada), a relação entre o doador e o receptor da dádiva como coabitantes do mesmo planeta (e a necessidade de mudança de atitude), e entre doador e pobre como co-responsáveis por alcançar a justiça social dentro da comunidade humana (isto é, o Reino de Deus na Terra). Menciona-se a obrigação moral da solidariedade com os pobres do mundo como parte da vivência cristã. Não se mencionam estatísticas, questões geopolíticas, problemas estruturais do sistema mundial, ao menos não nesta instância. Não se mencionam as complexidades da vida entre os Rendille do Quênia, sua relação com seus vizinhos, os Samburu (SPENCER, 1973)²⁴, sua interação com os missionários dentro do que se determinou ser a Diocese de Marsabit (TABLINO, 2004), e com a cooperação internacional, também lá presente. O que se menciona deve ser consonante com o que se estabiliza por lá.

Mas é duplo o efeito que a figura de Ogichoya opera. Primeiro, como já dito, Ogichoya torna-se um elemento corpóreo previsto na composição do campo do possível do lugar para o qual foi enviada, e assim se torna catalisadora desta atualização (através de aspectos como o aborto, pobreza, gênero, empreendedorismo), e contribui para que a composição atualizada inclua os beneficiários e estimule que a relação dos doadores com eles se concretize através da entrega do envelope. Segundo, Ogichoya constitui a extensão de coletividades distantes (como a Diocese de Marsabit no Quênia) que se fazem presentes em determinados pontos de emaranhados

²³ Há mais de duzentas escolas católicas na Diocese, das quais cento e sessenta e três são escolas primárias públicas, trinta e nove secundárias públicas e dezoito escolas particulares, cf. informações em <http://www.rcdow.org.uk/>.

²⁴ De acordo com o antropólogo Paul Spencer (1973), os Rendille são uma população nômade, de língua cuchítica, criadora de camelos, cuja dinâmica social é compreendida apenas em sua relação com os seus vizinhos ao sul Samburu, também nômades, de língua nilo-hamítica, criadores de gado bovino.

institucionais diferentes de sua origem (como as paróquias na Inglaterra e País de Gales). Como extensão de sua fonte originária, sua figura contribui para que os canais institucionais permaneçam abertos, o que é vantajoso para muitos dos fragmentos de organizações envolvidos naquele emaranhado específico – como, por exemplo, para a Diocese de Marsabit (que aumenta suas chances de manter seu próprio tentáculo dentro da agência financiadora), para a equipe de projetos que gerencia a relação com o parceiro (pela visibilidade conferida ao seu próprio trabalho em meio a tantas outras equipes com quem disputa orçamento), para CAFOD Westminster (pelo impacto que busca operar entre os doadores através do uso de histórias em forma de parábolas).

A presença de Ogichoya nas paróquias, assim, opera o efeito de concretizar, manter e expandir emaranhados institucionais de longo alcance. E o faz através de um mecanismo em que sua presença cataliza a atualização de composições que posicionam o desenvolvimento internacional como central à vivência cristã da comunidade católica na Inglaterra e País de Gales. Os emaranhados (concretos) e as composições (virtuais) alimentam-se, concretizam-se, atualizam-se através, por exemplo, da figura de Ogichoya, que permite que emaranhados institucionais, em sua concretude, se mantenham e se estendam cada vez mais, e que composições formadas em diferentes pontos (alimentadas umas das outras) se enleiem: as das paróquias e as outras que a partir deste ponto não se vêem (dos outros fragmentos da CAFOD, da Diocese de Marsabit, do grupo de mulheres do qual Ogichoya faz parte, etc.).

Para que tais emaranhados e composições se mantenham enleados, é preciso que haja uma certa carga afetiva envolvida, que se traduz no compromisso de manter as doações. Nas últimas duas seções deste capítulo será explorado o segundo aspecto que contribui para a compreensão de como o ato da doação se consuma: a carga afetiva que emerge a partir do “testemunho da fé” do voluntário.

4.3. CAFOD Westminster e a luta por justiça

Quando uma pessoa demonstra interesse em se voluntariar para CAFOD através de seus escritórios diocesanos, os funcionários apresentam-lhe nove categorias de voluntários dentre as quais deve optar. A primeira é o *Parish Contact* [contato paroquiano], cuja função é organizar e

promover as duas coletas anuais da CAFOD na sua paróquia (*CAFOD Lent Fast Day* e *CAFOD Harvest Fast Day*), e encorajar os paroquianos nas três dimensões que são tidas como a base do trabalho de CAFOD com a comunidade católica – *act, pray, give* [aja, reze, doe] –, isto é, a envolver-se com campanhas, a rezar por “um mundo mais justo” e a doar. A segunda categoria é *Office Volunteer* [voluntário de escritório] no escritório diocesano da CAFOD, cuja função é contactar párocos, organizar visitas dos voluntários, escrever cartas para apoiadores, etc. A terceira categoria é *Deanery Coordinator* [coordenador dos vicariatos forâneos], cuja função é oferecer apoio aos contatos paroquianos e representar CAFOD nas reuniões do vicariato forâneo para promover o trabalho de CAFOD entre os párocos.²⁵

As outras seis categorias possuem correspondência com o trabalho de seções específicas da CAFOD, embora a atuação seja junto aos escritórios diocesanos: *Campaigns Volunteer* [voluntário de campanhas], que promove campanhas da CAFOD; *Media Volunteer* [voluntário de mídia], que estabelece relação com jornais locais para dar visibilidade ao trabalho de CAFOD; *Fundraising* [arrecadação de fundos], que promove eventos com o intuito de arrecadar dinheiro para CAFOD; *Youth Volunteer* [voluntário de jovens], que oferece oficinas sobre justiça como parte da fé a grupos de crisma nas paróquias; *Spirituality Volunteer* [voluntário de espiritualidade], que promove recursos de espiritualidade desenvolvidos pela CAFOD entre grupos de oração, catequistas e padres para *help Catholics to explore the social justice dimensions of their faith* [ajudar católicos a explorar as dimensões de justiça social de sua fé]; *Schools Volunteer* [voluntário de escolas], que estabelece relação com escolas católicas primárias e secundárias para desenvolver oficinas e realizar palestras sobre o tema de pobreza global, desenvolvimento internacional e CAFOD.

O recrutamento, treinamento, apoio e gerenciamento da relação com os voluntários passou a ser prioridade nos escritórios diocesanos, tida como a forma mais eficiente de se marcar presença na Igreja, no sistema educacional, na imprensa. Isto era reflexo de uma política organizacional mais geral, estabelecida no planejamento da CAFOD para o período entre 2005 e 2010, que também impulsionou o aumento no número de escritórios diocesanos, de onze em 2005 para vinte e um em 2008, num total de vinte e duas Dioceses. Tal medida contribuiu para

²⁵ Vicariato forâneo é uma entidade eclesiástico constituída pela reunião de algumas paróquias da mesma diocese com o intuito de “promover o cuidado pastoral mediante cooperação” (*Cânone 374 do Código Canônico*).

aumentar significativamente a presença da CAFOD em cada Diocese, bem como o recrutamento de voluntários.

Figura 18 – Lista dos escritórios diocesanos da CAFOD disponível aos funcionários da organização. A divisão do mapa nas cores cinza e branco corresponde às regiões de responsabilidade dos dois gerentes. A sigla utilizada para CAFOD Westminster é WR, no sudeste do país. Fonte: Base de dados *SharePoint* da CAFOD. As informações foram adaptadas do original, tendo sido retirados os nomes e telefones dos funcionários.

Apesar da visão, missão, valores da organização pouco terem se alterado, a estratégia para se alcançar a comunidade católica mudou significativamente, isto é, a estratégia para iterar, reiterar, lembrar, relembra aqueles que se identificam enquanto comunidade católica sobre a importância do apoio ao trabalho de desenvolvimento internacional como parte da sua vivência cristã. A estratégia atual, de aumento das estruturas e extensão de seus tentáculos na Inglaterra e País de Gales, é mais eficiente em termos de quantidade de recursos arrecadados. Há uma pressão corporativa maior para se atingir resultados quantitativos, e neste sentido percebe-se como o pragmatismo toma importância no trabalho cotidiano dos funcionários da organização. A partir desta estratégia, a iteração da CAFOD nos espaços católicos busca atingir um impacto imediato – como se viu no *Lent Fast Day* em St. Raphael's –, e assim espera-se que haja um aumento da receita da organização.

É interessante comparar tal forma de operar com a estratégia da organização até meados da década de 1990. CAFOD possuía uma receita muito menor e menos escritórios diocesanos. Bennett, um voluntário de campanhas de longa data relembra: *In the early days... the approach to get money in the two Fast Days was less effective... a few posters sent to priests in parishes... leaflets inserted in Catholic Papers.*²⁶ Para fazer presença nas paróquias, CAFOD contava com o apoio não apenas dos contatos paroquianos individuais, como também de grupos mobilizados em torno de questões como pobreza mundial e política internacional, em especial os grupos de Justiça e Paz nas paróquias e as Comissões diocesanas de Justiça e Paz. O tipo de envolvimento destes grupos é bem expresso na seguinte narrativa de uma dessas Comissões, tal como aparecia num material de educação em desenvolvimento publicado em 1984 conjuntamente por CAFOD, SCIAF (a agência dos bispos católicos da Escócia), CIIR (que depois se torna Progressio) e Pax Christi (movimento internacional católico pela paz):

In its early days the [Leeds Diocesan Justice and Peace] Commission was orientated exclusively towards the Third World. We supported World Development Movement campaigns, such as Europe '73, which was trying to get the EEC more concerned about developing countries. We had Archbishop Helder Camara address a public meeting in Leeds Town Hall. We had an exchange of people with Tanzania.

After the coup in Chile, refugees arrived in Britain. Some members of the Commission had them living in their homes for a year to eighteen months. But the focus of our attention was still 'out there'.

Gradually, we became more concerned about domestic issues. [...]

If we are to build a church of the poor, we have to ask ourselves: What does it really mean? Who **are** the poor? What should we be 'doing' as a church?

When the Diocesan Justice and Peace Commission first started back in 1973 we attempted to set up parish groups. But we found that no one took us seriously until we had our own track record. Now there are groups in a number of parishes and, together with the Diocesan Co-ordinating Council, they deal with issues ranging from Northern Ireland to development education, peace and disarmament to combating racism, unemployment and poverty. Most important, they have learned from the Third World the necessity of integrating action, reflection and prayer. We are now much more aware of the spiritual dimension. We reflect more on the Gospel.(CAFOD, CIIR, Pax Christi, SCIAF, 1984, p. 29)²⁷

²⁶ [No começo...a abordagem para conseguir dinheiro nos dois Fast Days era menos eficaz...alguns posters enviados aos padres nas paróquias...folhetos inseridos nos jornais católicos...].

²⁷ [Em seu início, a Comissão Justiça e Paz da Diocese de Leeds era voltada exclusivamente ao Terceiro Mundo. Nós apoiávamos as campanhas do Movimento de Desenvolvimento Mundial, tais como o Europa 1973, que tentava fazer com que a Comunidade Econômica Européia tornasse mais central a preocupação com países em desenvolvimento. Organizamos uma palestra do Arcebispo Hélder Câmara num encontro público na Prefeitura de Leeds. Tivemos um intercâmbio de pessoas com a Tanzânia. Depois do golpe no Chile, refugiados chegaram no Reino Unido. Alguns membros da Comissão compartilharam suas casas por períodos de um ano a dezoito meses. Mas o foco da nossa atenção ainda era 'lá longe'. Gradualmente, nós nos tornamos mais preocupados com questões domésticas. [...] Se queremos construir uma igreja dos pobres, nós temos que nos questionar: o que realmente significa isso? Quem são os pobres? O que devemos fazer enquanto igreja? Quando a Comissão Diocesana de Justiça e Paz começou em 1973 nós tentamos começar grupos nas paróquias, mas percebemos que ninguém nos levava a sério até que deixássemos nossa marca. Agora há grupos em uma série de paróquias e, junto com o Conselho Coordenador Diocesano, eles lidam com questões que vão desde a Irlanda do Norte a educação em desenvolvimento, de paz e desarmamento ao combate ao racismo, desemprego e pobreza. Acima de tudo, eles aprenderam com o Terceiro Mundo a necessidade

Esses grupos eram um ponto de confluência de causas distintas que eram lá agregadas em torno da idéia de “justiça”. Neles mobilizava-se apoio financeiro para projetos de desenvolvimento através de agências como CAFOD; envolvia-se com campanhas para aumentar interesse de estruturas governamentais em relação ao Terceiro Mundo; organizavam-se manifestações acerca de questões domésticas (racismo, desemprego, conflito na Irlanda do Norte, apoio aos refugiados políticos); e discutia-se a própria questão do papel do laicado no pós-Concílio Vaticano II e do modelo de ação pastoral promovido pela Hierarquia (daí a Igreja latino-americana e sua opção preferencial pelos pobres ser uma referência importante). Apesar de, na época, a *Charity Law* impedir que organizações como CAFOD se envolvessem em ações de natureza política, muitos dos seus apoiadores faziam-no, e engajavam-se com outras organizações e movimentos mais politizados, como a Anistia Internacional ou o Movimento Anti-apartheid.

A primeira frase de um dos contatos paroquianos da Catedral de Westminster, como resposta à indagação sobre seu envolvimento com CAFOD, foi – *I’m an activist* [Eu sou um ativista] –, seguida de uma descrição da sua militância com outros movimentos. Para contar com o apoio dos padres, tais ativistas tinham que lutar contra a visão corrente de que religião e política não se misturavam, e contra certas acusações freqüentes que lhes eram dirigidas: *Marxist undergraduates, Intellectuals, Using the Church for Left Wing Activities* (CAFOD, CIIR, Pax Christi, SCIAF, 1994, p 2).²⁸ Uma das voluntárias de escolas da CAFOD Westminster, Irene, explicava que muitas pessoas nas igrejas dizem: *that’s not what we come to mass for*, e que para CAFOD ter impacto é preciso veicular *not a political message, but a compassionate one* [não uma mensagem política, mas de compaixão]. Neste sentido, aumentava a importância de tornar explícita a inspiração cristã e espiritual de suas ações: *By their witness and their actions these groups can be prophetic – pointing people in the direction of the Kingdom of God* (1994, p. 2).²⁹ O já citado voluntário de campanhas Bennett, após descrever os movimentos de que fez (e faz) parte, justificava seu ativismo da seguinte forma: *Justice and Peace is an essential part of the Christian faith, not an optional extra* [Justiça e Paz é uma parte essencial da fé cristã, não um extra opcional]. Para estes ativistas, ao contrário daqueles que eventualmente apoiavam CAFOD nas coletas anuais por sugestão do pároco, o apoio a organizações como CAFOD era

de integrar ação, reflexão, e oração. Nós agora somos muito mais conscientes acerca da dimensão espiritual. Nós refletimos mais sobre o Evangelho.]

²⁸ [Alunos marxistas de graduação, Intelectuais, Usando a Igreja para Atividades de Esquerda].

²⁹ [Através de seu testemunho e suas ações, estes grupos podem ser proféticos – apontando às pessoas a direção do Reino de Deus].

acompanhado por uma forte carga afetiva, traduzida no compromisso com causas encaixadas dentro da chave justiça/injustiça social. Certas organizações, não necessariamente católicas, eram expressão disto, e consequentemente eram por eles amplamente apoiadas.³⁰ O próprio Pat, ao responder como chegou à CAFOD, ofereceu a seguinte narrativa:

My journey would be a faith-based journey. At quite an early age... my faith was growing and yearning for social justice... I was involved in different organisations... justice was part of my formation... I went to a prayer group with [future wife]... We had a fantastic parish priest... he was key in my formation... he went to Africa and [future wife] and others went to visit him in Sierra Leone... in the late 70s, early 80s there was a big political movement here against apartheid... all the members of the prayer group got involved...

[E seu envolvimento com o setor das charities?] One of the first major events was Live Aid in 1985... the combination of the concert, justice and peace and the apartheid movement... CAFOD, Oxfam and others came to light... In the late 80s, early 90s, our group got involved with some CAFOD campaigns, such as the landmine campaign... I, without being a proper volunteer, was volunteering... that was early 90s.³¹

“Justiça”, parte da sua formação e jornada de fé, o mobilizava contra o apartheid na África do Sul, contra a exploração de trabalhadores em fábricas no Terceiro Mundo, contra o uso de crianças como soldados em Serra Leoa, contra a indústria das minas terrestres, lutas distantes sempre trazidas à presença, expressão da sua “fé em ação”. E assim Pat se engajava com protestos, campanhas, movimentos, e estabelecia relações com organizações, mesmo sem ser um voluntário “propriamente dito”.

CAFOD e outras organizações contavam com o trabalho voluntário de pessoas como Pat e Bennett, embora a prática de voluntariado ainda não tomasse uma forma institucionalizada, objeto de políticas organizacionais específicas e marcado pelos procedimentos prescritos que

³⁰ Exemplos são The Fairtrade Foundation, Traidcraft, CAFOD, Christian Aid, Oxfam, Jesuit Refugee Service, Pax Christi, Christian Ecology Link, Catholic Association for Racial Justice. The Fairtrade Foundation e Traidcraft são organizações que trabalham na área de comércio justo e têm como uma de suas principais atividades comercializar produtos pelos quais os produtores recebem um preço considerado mais justo, acima do pago pelo mercado. Esta é cristã, aquela não. CAFOD, Christian Aid e Oxfam são agências de desenvolvimento. A primeira é católica, a segunda cristã e a terceira não possui ligação com qualquer tipo de denominação. Jesuit Refugee Service, Pax Christi, Christian Ecology Link, e Catholic Association for Racial Justice são organizações especializadas em nichos específicos, como o seu próprio nome diz: refugiados, paz, meio-ambiente, discriminação racial.

³¹ [Eu diria que minha jornada foi uma jornada de fé. Quando era ainda bastante jovem... minha fé estava crescendo e ansiando por justiça social... Eu estava envolvido com organizações diferentes... justiça fazia parte da minha formação... Eu freqüentava um grupo de oração com [futura esposa]... Nós tínhamos um pároco fantástico... ele foi peça chave na minha formação... ele foi para África e [futura esposa] e outros foram visitá-lo em Serra Leoa... no final dos anos 70, começo dos anos 80 havia um grande movimento político aqui contra o apartheid... todos membros do grupo de oração se envolveram... [E seu envolvimento com o setor das charities?] Um dos primeiros grandes eventos foi Live Aid em 1985... a combinação do concerto, justice e paz, e o movimento contra o apartheid... CAFOD, Oxfam e outros ficaram realçados... No final dos anos 80 e começo dos anos 90 nosso grupo se envolveu com algumas campanhas da CAFOD, como a campanha contra as minas terrestres... Eu, sem ser um voluntário propriamente dito, estava me voluntariando... isto era no começo dos anos 90].

geralmente as acompanham. A mobilização dos ativistas fazia parte de uma postura pós-Concílio Vaticano II, que explicitamente estabelecia a responsabilidade do laicado pela ação social e pastoral. Para eles, o Concílio trazia a promessa de uma nova forma de ser Igreja, muito mais uma comunidade de fiéis do que uma instituição com funções hierárquicas (CAFOD, CIIR, *Pax Christi*, SCIAF, 1994, p. 10). A tarefa da Igreja, acreditava-se, era anunciar a liberação do que oprimia a humanidade, e realizar o diagnóstico e a denúncia das mazelas sociais (1994, p. 11): *In Europe, part of the work of justice and peace groups is to explore ways in which the Church can make an 'option for the poor' – to keep alive the vision of the Church becoming a Church of the poor, and a Church at the service of the poor* (1994, p. 12).³²

Nos anos 1980, na época em que os grupos em Recife e Olinda passam a organizar-se em torno da questão dos “meninos de rua” de seus bairros, o modelo de ação pastoral vigente em muitas paróquias da América Latina, baseado na opção preferencial pelos pobres, era a referência institucional mais forte da CAFOD para suas políticas internas, não apenas na escolha dos projetos que financiava, mas também no trabalho com seus apoiadores. A figura de Oscar Romero, arcebispo de San Salvador assassinado enquanto rezava missa em 1980, era referência central para a organização. Pessoas como Jon Sobrino, jesuíta teólogo da libertação radicado em El Salvador, D. Hélder Câmara, arcebispo de Olinda e Recife, e D. Paulo Evaristo Arns, arcebispo de São Paulo, os dois últimos conhecidos por seu apoio à mobilização social no Brasil, eram convidadas a realizar palestras a apoiadores da CAFOD num evento anual denominado *Pope Paul VI Lecture*. Bastante célebre era um pôster oficial da CAFOD que exibia a figura de D. Helder Câmara e a citação: *When I give to the poor, they call me a Saint. When I ask why the poor have no food, they call me a communist*.³³ A organização, portanto, contava com o apoio (e lealdade) de ativistas, pessoas já “capturadas”, por assim dizer, à causa da justiça como parte central de sua fé. Entre tais atores, as suas contingentes composições de mundo tinham a política

³² [Na Europa, parte do trabalho dos grupos Justiça e Paz é explorar as formas em que a Igreja pode fazer uma ‘opção pelos pobres’ – para manter viva a visão da Igreja se tornando uma Igreja dos pobres, e uma Igreja a serviço dos pobres].

³³ [Quando eu doo aos pobres, chamam-me santo. Quando eu pergunto por que os pobres não têm comida, chamam-me comunista]. O ex-diretor da CAFOD contou-me que achava a frase de D. Hélder Câmara tão impactante que teve a idéia de divulgá-la através de um pôster produzido pela CAFOD. Para isto, foi consultar aquela que ele acreditava ser a fonte da informação, a responsável pelos projetos na América Latina. Ela, por sua vez, disse-lhe que fora ele próprio, o ex-diretor, quem lhe dissera que D. Hélder Câmara teria dito aquilo. Ele tentou sem sucesso achar alguém na organização que lhe confirmasse que a frase era de fato de autoria de D. Hélder. Muitos conheciam-na, mas era sempre alguma outra pessoa, e não o arcebispo, a fonte primária da informação. O diretor então não teve dúvidas: ligou para Hélder Camara em Olinda e lhe perguntou se ele havia de fato dito aquela frase. Segundo ele, a resposta do arcebispo foi a seguinte: “não, mas acabei de dizer”.

internacional como horizonte permanente, e a relação com o pobre e oprimido era sempre reiterada através da doação a organizações como CAFOD.

Hoje, a proporção dos apoiadores da CAFOD com este perfil “pós-conciliar”, tal como estimada por dois gerentes de escritórios diocesanos, chega a apenas 10%. Isto não significa necessariamente que havia mais ativistas antes, mas que o discurso oficial da organização parecia estar mais próximo do proferido por tais 10%, o que levava à impressão de que CAFOD estava em maior sintonia com um movimento que abarcava outras organizações católicas/cristãs que defendiam a Igreja dos Pobres e a noção de justiça como central à fé cristã. Os *Fast Days* não eram de fato tão eficientes, porque a maior parte da renda advinda de tais coletas se valia (e ainda hoje se vale) de sua penetração nas estruturas da Igreja. Com poucos tentáculos à época, era mais difícil promover a iteração e reiteração de si e do tema de justiça social de modo a causar impactos imediatos na composição constituída e atualizada nos diferentes espaços católicos – *move hearts* [comover/mobilizar corações], como se dizia – e assim aumentar a arrecadação.

O que se percebe atualmente é bastante diferente deste cenário das décadas de 80 e 90, fruto de mudanças pelas quais a organização passou a partir do fim dos anos 90. CAFOD possui tentáculos mais numerosos pelo país, e a idéia da “opção preferencial pelos pobres” quase não é vista nos materiais produzidos pela organização. Esta prefere a menção à sua relação com Federação *Caritas Internationalis*, isto é, ao alcance de seus tentáculos para atingir os pobres, bem como a referência à sua competência, profissionalismo, credibilidade e *accountability* [transparência, capacidade de prestar contas] para seus principais financiadores – a comunidade católica e o governo britânico. Jon Sobrino tem ainda as portas abertas, mas pela seção da América Latina para um *lunch-time talk* [palestra na hora do almoço] na sede em Brixton, como de fato ocorreu em junho de 2008, e não como convite oficial da organização para seu anual *Pope Paul VI Lecture* aos apoiadores.

David, um dos gerentes de projeto que há mais de uma década trabalha na Divisão Internacional da CAFOD, declarou em sua entrevista para esta pesquisa: *CAFOD's message has changed. Earlier it was more radical, in terms of the option for the poor and a radical transformation of society. It's become more technical... using more technical language... The Catholic inspiration has had to become technical as well.*³⁴ De fato, CAFOD sempre soube da

³⁴ [A mensagem da CAFOD mudou. Antes era mais radical, em termos da opção pelo pobre e uma transformação radical da sociedade. Tornou-se mais técnico, usando mais linguagem técnica... A inspiração católica teve que se tornar técnica também ...]

importância da espiritualidade para mobilizar seus apoiadores – *CAFOD is more effective when it is explicitly rooted in spirituality*, dizia a *Head of Region East* [Chefe da Região Leste], chefe de Pat.³⁵ Para isso, David lembrava, a organização agora tinha *Experts in spirituality* [especialistas em espiritualidade].

A tensão entre o ser técnico ou profissional constantemente emergia dentro da organização. “Profissional” carregava uma conotação positiva incontestável, a que todos (sem exceção) aplicavam a si, quaisquer fossem suas posições e cargos. “Técnico”, ao contrário, era em geral usado como uma acusação. David o fazia tendo por base a referência do que muitas vezes era chamado de *old CAFOD* [velha CAFOD], fortemente associada a funcionários de longa data (muitos dos quais dos escritórios diocesanos), e de modo a ressaltar como antes a inspiração católica implicava uma mensagem de transformação radical da sociedade, e agora era parte do fazer pragmático da organização. A tensão trazia à tona uma outra oposição, técnico e *grassroots* [de base], não raro entrelaçada noutras: nova e velha CAFOD; escritórios diocesanos e sede em Brixton; especialistas e generalistas; *education* [educação em desenvolvimento] e *fundraising* [arrecadação de fundos].

A uma certa altura, Hannah, a jovem assistente de Pat na CAFOD Westminster, confidenciou-me: *One of our jobs is to market ourselves as more professional in the organization*.³⁶ Compreende-se tal afirmação não como reação a enunciados correntes, já que ao contrário do que ocorre com a acusação (nunca direta, mas presente) do outro como técnico, muito dificilmente se proferiria dentro da organização o “não profissionalismo” dos vinte e um escritórios diocesanos como um todo. O que a queixa de Hannah revela é justamente como as mencionadas oposições se encontram entrelaçadas, mesmo que não necessariamente enunciadas em conjunto.

Há algumas características do trabalho nos escritórios diocesanos que reforçam estas oposições. Com o crescimento da organização, as contratações são cada vez mais baseadas na especialidade das pessoas – seu *expertise* –, seja em teologia, desenvolvimento, recursos humanos, tecnologia de informação, políticas públicas, finanças, e assim por diante. Nos escritórios diocesanos, contudo, os funcionários se auto-retratam como generalistas porque atuam como uma pequena célula da CAFOD como um todo, que realiza trabalhos de diferentes tipos –

³⁵ [CAFOD é mais eficaz quando explicitamente enraizado na espiritualidade].

³⁶ [Um dos nossos trabalhos é nos publicizar como mais profissionais na organização]

em escolas, paróquias, eventos de *fundraising*, atendimento a apoiadores, treinamento para voluntários, confecção de seu jornalzinho, contato com a mídia local, mobilização em campanhas, processamento de doações – tudo o que na sede é compartimentalizado em seções.

Além disso, como o trabalho do escritório diocesano envolve a mobilização de saberes católicos e o testemunho da fé dos funcionários, percebe-se que há uma carga afetiva que não necessariamente existe em outras partes da organização. Henry, gerente da CAFOD Arundel & Brighton contratado em 2006, é um bom exemplo disso. Converteu-se ao catolicismo em 1976, com dezoito anos de idade. Na universidade interessou-se pelos *justice issues*, e participava ativamente de passeatas e manifestações. Segundo ele, na época, em sua paróquia, *they didn't even do Fast Day, they just sent £100 to CAFOD* [eles nem faziam o *Fast Day*, só mandavam £100 para CAFOD]. Ele então passou a ser o *Parish Contact* da CAFOD em sua paróquia, e assim foi pelos trinta anos seguintes. Conseguiu afinal arranjar um emprego na CAFOD na seção de recursos humanos em Brixton, e após alguns anos, em outubro de 2006, foi contratado como gerente de um dos escritórios diocesanos, trabalhando diretamente nos espaços católicos da sua diocese que já conhecia tão bem. Sua contratação foi vivida como uma conquista pessoal, evidenciando a carga afetiva envolvida: *It's a way of life, not just a job* [é um estilo de vida, não só um emprego].

Pat também chamava atenção para este aspecto: *One of the positive things about CAFOD... there's a vocational aspect to this job, particularly in diocesan offices.*³⁷ O caso de Pat era exemplar: ele havia largado seu emprego *in the city* [no setor financeiro em Londres] há poucos anos para trabalhar na CAFOD Westminster. O mercado das *charities* em geral pagava duas vezes menos do que o setor privado, mas no seu caso, como vinha do setor financeiro, a diferença era maior. O salário de Pat na CAFOD era três vezes menor do que no banco. Para ele, o aspecto vocacional ficava evidenciado: não era o salário a prioridade, mas a crença que ele carregava com seu ativismo e o comprometimento com a causa.

O mesmo se percebia ao conversar com os funcionários diocesanos de diferentes partes do país, que se consideravam *grassroots*, muitas vezes identificados mais com os parceiros do que com os funcionários da sede em Brixton. Peter, o gerente da CAFOD Plymouth dizia sobre sua função: *I'm the partners' ambassador. Our work is a living expression of solidarity... CAFOD is*

³⁷ [Uma das coisas positivas da CAFOD... há um aspecto vocacional neste trabalho, particularmente nos escritórios diocesanos].

*a partner-based organization... a conduit... cables connecting communities together... Brixton is the hub, the connection unit.*³⁸ A partir dos escritórios diocesanos, portanto, os funcionários (e voluntários ativistas) sentiam-se tão *grassroots* quanto aqueles que apoiavam através da “unidade de conexão” formada pelos profissionais especialistas em desenvolvimento na sede da CAFOD.

Havia, entretanto, uma certa insatisfação por parte dos escritórios diocesanos com a sua invisibilidade na sede. Tendo trabalhado tanto em Brixton quanto num dos escritórios diocesanos, Henry conhecia bem a tensão, ao menos tal como percebida por estes, que descrevia da seguinte forma: *Grassroots versus Brixton... a lot of what is done is through diocesan offices... we relate with supporters... people in Brixton don't know what happens.*³⁹ Daí a necessidade em ter alguém na sede representando-os. Pat declarou sobre um funcionário recém-contratado para um alto cargo, chefe do Departamento de Comunidades, que trabalha na sede em Brixton: *his role is to be an advocate for the community department in Brixton, specifically the diocesan offices. If he is successful, our voice will be heard.*⁴⁰ Sua voz ser ouvida era importante para serem considerados prioridade em políticas mais gerais da organização, manterem ou até aumentarem seu orçamento, etc. A ampliação do número de escritórios já era considerada uma conquista para eles, que tinha de ser periodicamente comprovada através de números que indicassem bons resultados de performance, evidenciando assim que o investimento da organização era válido.

E aqui se percebe outro elemento quanto à diferença do trabalho nos escritórios diocesanos e na sede, relacionado com as camadas de hierarquia da organização. Mesmo que cada escritório diocesano tenha como responsabilidade preparar relatórios de performance, os responsáveis por realizar o *bigger picture* [quadro maior] são sempre os funcionários de gerência, posicionados em camadas mais altas da hierarquia. A maior responsabilidade dos altos gerentes (acompanhada de melhores salários) implica na produção de uma visão mais panorâmica, um diagnóstico geral da área que lhes compete, de forma a desenvolver ações estratégicas e assim aumentar o impacto pretendido.

Os dois *head of regions*, chefes dos gerentes diocesanos, estabelecem um certo diagnóstico sobre o trabalho dos escritórios diocesanos – uma composição que conceba os

³⁸ [Eu sou o embaixador dos parceiros. Nosso trabalho é uma expressão viva de solidariedade... CAFOD é uma organização baseada em parceiros... um canal... cabos conectando comunidades... Brixton é o ponto central, a unidade de conexão].

³⁹ [A base versus Brixton... muito do que é feito acontece através dos escritórios diocesanos... nós nos relacionamos com os apoiadores... as pessoas em Brixton não sabem o que acontece].

⁴⁰ [seu papel é ser um defensor para o departamento de comunidade em Brixton, especificamente os escritórios diocesanos. Se ele for bem sucedido, nossa voz será ouvida].

desafios e oportunidades que se colocam para aumentar a eficiência de seu trabalho, que poderia ser brevemente descrito como o constante esforço de marcar presença da CAFOD nos espaços institucionais católicos das vinte e duas dioceses da Igreja Católica na Inglaterra e País de Gales. Tal diagnóstico é repassado para o *Head of Communities Department*, que por sua vez compõe o seu diagnóstico levando em conta tudo aquilo sob sua responsabilidade (escolas, jovens, escritórios diocesanos, projeto *Live Simply, fundraising*, etc.), ou seja, uma composição em escala ainda menor, abarcando mais elementos e em menor detalhe. Este repassa o seu diagnóstico para o Diretor do *Communities and Supporters Division*, que também constrói o seu diagnóstico a partir das composições que lhe são repassadas na camada imediatamente inferior e que correspondem a todas as seções sob sua responsabilidade (uma composição em escala significativamente menor, abarcando ainda mais elementos em pouquíssimo detalhe). O diretor faz parte da *Corporate Leadership Team* (CLT) [Equipe de Liderança Corporativa], formada pelos diretores das cinco grandes divisões na organização e o diretor geral.⁴¹ A CLT é quem em última instância toma as decisões corporativas mais significativas a partir das composições ali apresentadas – em escala menor, com pouco detalhamento, abarcando uma área de interesse maior. Há, portanto, entre os escritórios diocesanos e a CLT, três camadas gerenciais que vão compondo visões panorâmicas que culminam na estratégia corporativa geral, que afeta todos os cantos da organização.

Em outras palavras, o gerenciamento requer a prática de uma engenharia social que assume diferentes escalas, de acordo com a camada em que se encontra. As composições que os gerentes produzem buscam resolver problemas específicos para os quais foram contratados, e assumem escalas, formas e níveis de autoridade distintos, de acordo com onde estão posicionados. Daí a opinião disseminada pela organização de que os que ocupam cargos mais altos têm uma visão mais ampla e estratégica.

E assim, a partir dos escritórios diocesanos, compreende-se a acusação de David de que até a inspiração católica havia se tornado técnica, parte de uma prática disseminada de engenharia social, e não mais uma proposta radical de transformação da sociedade. Veja-se um aspecto do diagnóstico dos *Head of Regions* [chefes das regiões], por exemplo, apresentado para as camadas

⁴¹ As grandes cinco divisões da CAFOD são: *International Division* [Divisão Internacional], *Advocacy and Communications Division* [Divisão de Comunicação e Advocacy], *Organisational, Development and People Division* [Divisão Organizacional, Desenvolvimento e Pessoas]; *Finance and Services Division* [Divisão de Finanças e Serviços]; *Communities and Supporters Division* [Divisão de Comunidades e Apoiadores]. Para organograma geral da organização, ver capítulo 3 desta tese.

mais altas de gerência em julho de 2008. As estruturas da Igreja estavam debilitadas e o público freqüentador das missas envelhecido. As dioceses estavam em dificuldades financeiras e por isso vinham diminuindo o número de seus funcionários, em especial com formação pastoral e na área de fé e justiça; mas ao mesmo tempo voltavam maior atenção aos jovens, investindo em *youth retreat centres* [centros de retiro para jovens], e em eventos agregadores de jovens. De acordo com o diagnóstico, notava-se que CAFOD estava sendo usada pelas dioceses com o fim de suprir formação na área de justiça e auxiliar as dioceses com o trabalho junto aos jovens, como em Hexham & Newcastle, Plymouth, Brentwood, entre outros. Isto era visto como uma oportunidade para a produção de materiais voltados para espiritualidade, e confirmava a necessidade de se realizar um processo de segmentação da comunidade católica para se decidir em quais se deveria investir (se nos jovens, por exemplo, era preciso adaptar a linguagem e comunicar CAFOD como jovem e dinâmica).

Esta era a forma profissional ou técnica de se lidar com a questão de como se atingir a comunidade católica de maneira mais eficaz, o que nos leva de volta à percepção de David: nutrir a espiritualidade em torno do tema justiça é estratégia da Igreja para trazer pessoas, em especial os jovens, de volta para a Igreja; e da CAFOD para marcar presença nos espaços católicos, e portanto nas composições de mundo constantemente constituídas nestas instâncias. Se antes o esforço da organização, como política oficial, era nutrir entre os fiéis um certo tipo de visão do que deveria ser a Igreja – a Igreja do Pobre –, agora a idéia é aproveitar as oportunidades, as carências da Igreja na sua atual falta de estrutura para realizar formação pastoral (isto é, na sua pouca capacidade de extensão de seus próprios tentáculos). CAFOD, assim, disponibiliza-se estrategicamente para oferecer às dioceses serviços e apoio em seu trabalho de espiritualidade através de seus materiais, funcionários e voluntários.

As oposições velha e nova CAFOD, *grassroots* e técnico, especialistas e generalistas, escritórios diocesanos e sede em Brixton são aqui mencionadas porque a tensão que carregam exprime uma sutil mas fundamental diferença no mencionado processo de iteração da organização nas composições de mundo que esta busca influenciar. Como dito anteriormente, CAFOD procura marcar presença nos espaços católicos de modo a suprir naquelas instâncias elementos que atualizam composições de mundo ali vislumbradas pelos atores, porém com um realce que pende para o trabalho das agências de desenvolvimento. Trata-se de inserir o pobre como central às composições que são contínua e contingentemente construídas, e cujas

configurações variam enormemente através do tempo, espaço e de acordo com o que preferencialmente se estabiliza em instâncias específicas, e com isto, aumentar as chances de que os potenciais doadores estabeleçam a relação com o pobre através da doação.

Na fala dos *Fast Days* a meta era o impacto imediato, de arrecadação de recursos. Como ensinava o treinamento *Speaking for CAFOD* dirigido aos voluntários, era preciso *move hearts* para operar um impacto imediato que culmina na doação. Isto é bastante diferente do que ocorre com aqueles ativistas cujas contingentes composições de mundo têm a política internacional como horizonte permanente, e para quem a relação com o pobre e oprimido é sempre reiterada através da doação a organizações como CAFOD. Sua lealdade advém do fato de, se pensado em termos de “mobilizar corações”, seus corações já estarem “capturados”, e portanto é sempre para aquela direção (de questões ligadas à justiça social, ao desenvolvimento internacional, ao combate à pobreza mundial) que eles tendem a mobilizar-se.

Esta idéia leva-nos a pensar na diferença entre a iteração do tipo *move hearts* (“mobilização”), cujo efeito é a doação, ou *win hearts* (“captura”), cujo efeito é o comprometimento à causa. No primeiro caso, o impacto é apenas momentâneo – os tentáculos da organização empurram as pessoas a se tornarem doadoras; no segundo caso, o impacto é mais permanente – as pessoas são capturadas e elas próprias tornam-se tentáculos (relativamente leais) da organização. Ao primeiro caso aplica-se bem a descrição de uma antiga funcionária da CAFOD, ativa entre grupos de renovação carismática (mas nem tanto nos de justiça e paz): *For some, CAFOD is an envelope* [Para alguns, CAFOD é um envelope]. Ao segundo caso, a descrição de Peter, o gerente da CAFOD Plymouth, é mais apropriada: *The old widow who gives 20 pounds to CAFOD feels CAFOD is her organization* [A viúva idosa que dá 20 libras para CAFOD sente que CAFOD é sua organização]. Ele se referia, evidentemente, não à doadora eventual, mas àquela que doa através de débito automático de sua conta corrente, ou mesmo através de um legado no seu testamento (a organização emprega uma pessoa cuja função é oferecer esta opção aos apoiadores).

Não era apenas uma questão de antes/depois, velha e nova CAFOD, já que os dois tipos de iteração conviviam há tempos. Terminaremos o capítulo explorando a diferença entre a mobilização (*move hearts*) e a captura (*win hearts*) através da comparação entre os *fundraisers* e aqueles voluntários e funcionários que têm a causa da justiça como parte central de sua fé.

4.4. Mobilização e captura

Numa reunião entre representantes da seção das escolas secundárias e da comunicação na sede da CAFOD, em agosto 2008, um dos funcionários da seção das escolas afirmou sobre seu trabalho, no que parecia um sussurro (aos ouvidos de uma estrangeira) – prática aparentemente comum nos momentos decisivos das conversas: *I will speak the unspeakable... we need to be very clear... I'm not denying education. I'm a primary school teacher as a profession, but that's not why I'm here... The message is: please support CAFOD... once you've done fundraising, get more involved, do campaigns.*⁴² O funcionário revelava uma tensão entre a necessidade de arrecadar dinheiro e as atividades que não necessariamente envolvem a doação, como acontece com ações de campanhas, espiritualidade, educação. O indizível era: ele é pago para aumentar a arrecadação e não para produzir materiais que apenas incitem a discussão acerca da pobreza mundial entre alunos de escolas católicas. O voluntário Bennett, que mesmo não sendo funcionário era voluntário há décadas e conhecia bastante bem a organização, esclarecia que isto não era novo: *there has always been a tension between education and fundraising* [sempre houve uma tensão entre educação e arrecadação de fundos].

Mesmo quando a mensagem oficial da organização era mais radical, o empenho para a “transformação da Igreja” também convivia com uma postura pragmática, o esforço de alcançar resultados imediatos em termos de arrecadação. A própria relação entre os fragmentos da organização (e a responsabilidade contratual de cada funcionário) tratava de fazê-lo. Todavia, com o crescimento da organização, tal postura passou a ter uma proeminência maior. O aumento da quantidade de materiais profissionalmente preparados pelas equipes de modo a incentivar a arrecadação de recursos para CAFOD é bastante expressivo desta mudança. As estratégias de arrecadação, que acompanham tendências encontradas em outras organizações, diferem do trabalho chamado de educação, no sentido do impacto que buscam operar. No caso da educação, almeja-se a captura de pessoas para que passem a tomar a causa da justiça e do combate à pobreza mundial como compromisso pessoal. No caso do *fundraising*, o objetivo é a mobilização de pessoas que, por motivos dos mais diversos – seja como expressão da fé ou para se divertir

⁴² [Vou dizer o indizível... nós temos que ser bem claros... Eu não estou negando a educação. Minha profissão é professor de escola primária, mas não é para isso que estou aqui... A mensagem é: por favor, apóie CAFOD... depois de fazer a arrecadação de recursos, se envolva mais, faça campanhas...]

com amigos –, se proponham a arrecadar recursos, sem isso necessariamente significar uma lealdade à organização.

É interessante observar como a mobilização para o *fundraising* acontece. As sugestões apresentadas pela CAFOD como atividades de arrecadação de recursos são variadas: jantar, leilão, festa no barco, lavagem de carro, torneio de futebol. As atividades classificadas como *sponsored events* [eventos patrocinados] são curiosamente triviais: *You could get on your bike, walk your dog, knit, fly a kite, shave your head, cut your hair, give up smoking, clean shoes, clean windows, walk, do a three-legged walk, swim, organise a sports match, sing, talk, or even stay silent for a day.*⁴³ A idéia é que se estabeleça um desafio pessoal em prol de uma “boa causa” e que se acione os conhecidos para que estes reconheçam o esforço através de uma recompensa pecuniária.

Conheci um menino de dez anos que havia arrecadado dinheiro ao propor a seus conhecidos, na família e escola, cantar uma música em galês em troca de uma ajuda pecuniária destinada à CAFOD. Este tipo de prática começava cedo. Segundo Hannah, a assistente de Pat, com três anos de idade as crianças já realizavam atividades como *sponsored walks around the playground* [caminhada patrocinada em volta do recreio]. A cultura da doação através de um mecanismo de acionamento de relações de parentesco, vicinais, profissionais, comunitárias, religiosas é uma prática bastante disseminada no Reino Unido.⁴⁴ Mas ela depende de um estímulo das organizações. No *Newsletter* [jornal informativo] da CAFOD Westminster, incentivava-se o *fundraising* nas escolas ou paróquias da diocese com algumas sugestões:

Working together as a parish or school, you could raise enough money to buy a hurricane survival kit (£375) a community water supply (£750) or a fully equipped classroom (£3,400). If you accept the challenge, your group will be able to target their fundraising towards a tangible goal. (*CAFOD Westminster Newsletter*. Autumn/Winter 2007, p. 9)⁴⁵

⁴³ Retirado de *Sponsored Events at CAFOD Pack*, material impresso produzido pela CAFOD. [Você pode andar de bicicleta, andar com seu cachorro, fazer malha, soltar pipa, raspar a cabeça, cortar o cabelo, parar de fumar, limpar sapatos, limpar janelas, andar, fazer uma caminhada a “três pernas”, nadar, organizar uma partida de algum esporte, cantar, falar, ou mesmo se manter em silêncio por um dia].

⁴⁴ Esta prática movimenta muito dinheiro e envolve empresas privadas que prestam serviço para as *charities*. Um exemplo é <http://www.justgiving.com/> uma empresa que opera online de forma a processar as doações de eventos patrocinados.

⁴⁵ [Trabalhando em conjunto na paróquia ou escola, vocês podem arrecadar dinheiro suficiente para comprar um kit de sobrevivência de furacão (£375), um suprimento de água para uma comunidade (£750) ou uma sala de aula inteiramente equipada (£3,400). Se você aceitar o desafio, seu grupo poderá voltar a sua arrecadação em direção a uma meta tangível]

Tais metas faziam mais sentido enquanto *outputs* [saídas] em intervenções humanitárias e menos para projetos de desenvolvimento a longo prazo com parceiros que, por exemplo, pressionavam seus respectivos governos a implementarem políticas públicas determinadas. Ainda assim, eram utilizadas porque ofereciam objetivos concretos a alcançar, o que mais facilmente atraía pessoas dispostas a acionar as suas relações com o intuito de solicitar doações a CAFOD.

O mesmo jornal informativo estava repleto de exemplos de arrecadações bem sucedidas, que abarcavam tanto iniciativas em paróquias e escolas, quanto individuais. Um dos exemplos era de um casal que celebrou seu aniversário de casamento com uma *garden party* [festa no jardim] e solicitou aos amigos, ao invés de presentes para si, uma doação para CAFOD. Eles arrecadaram *£750 for clean water in Latin America* [£750 para água limpa na América Latina].⁴⁶ O mecanismo é interessante: o casal momentaneamente funciona como um tentáculo da CAFOD que estabelece um canal com pessoas de sua relação e assim canaliza recursos para dentro da organização.

Outro exemplo era de um grupo em St. Patrick's Church, em Wapping, Londres, a quem o padre permitiu utilizar um pequeno pedaço de terra atrás da Igreja para plantar uma horta:

Our aim was to create out of this neglected and barren land a garden plot capable of producing enough fresh organic vegetables to sell on a regular basis. Since our first produce sale just over a year ago on 11th June 2006 we have raised, thanks to the generosity of parishioners and supporters, over £1,000 for CAFOD, all from a piece of ground 40ftx25ft! [...] As we say in Wapping, "Buy local, but think global!" (CAFOD Westminster Newsletter. Summer 2007, p.7)⁴⁷

Este tipo de arrecadação é distinto do que acontece nos *Fast Days*, em que é preciso explicitamente mobilizar saberes que estão sendo estabilizados na missa, de forma a incluir beneficiários pobres como parte da composição lá atualizada, o que potencialmente aumenta as chances da entrega do envelope de doação. Aqui, as £1,000 arrecadadas o são porque há uma relação estabelecida entre os paroquianos e as senhoras que se dedicam à horta. Trata-se sobretudo de uma boa iniciativa por uma boa causa, não importa qual, que é recompensada. No primeiro caso, quando o doador entrega o envelope, estabelece uma relação imediata com o pobre

⁴⁶ Cf. CAFOD Westminster Newsletter. Summer 2008, p. 9.

⁴⁷ [Nosso objetivo é criar deste terreno árido e negligenciado uma horta capaz de produzir legumes orgânicos frescos suficientes para a venda regular... Desde nossa primeira venda, há pouco mais de um ano, em 11 de junho de 2006, nós arrecadamos, graças à generosidade dos paroquianos e apoiadores, mais de £ 1,000 para CAFOD, tudo de um pedaço de terra de 12 m x 7,5 m! [...] Como dizemos em Wapping, "Compre localmente, mas pense globalmente!"]

beneficiário; no segundo caso, o comprador dos legumes estabelece uma relação imediata com suas conhecidas da paróquia responsáveis pela horta.

Evidentemente o contexto de arrecadação numa paróquia é bastante diferente de uma escola; e no caso da escola, a forma como se dá a arrecadação também se altera caso seja organizada pelo capelão ou por algum professor de geografia humana. Um exemplo de *fundraising* citado no *Newsletter* foi o de uma escola católica só para meninos envolvendo as seguintes atividades: *Non-uniform day, beat the teacher at penalty kicks tournament, sponsored silence, raffle of a signed football shirt, break time film-showing*.⁴⁸ Todas elas, entretanto, estavam ligadas a uma atividade mais ampla que a escola chamou “sejam homens para os outros”, como demonstra a fala do diretor: *Our students have an ideal to Be Men for others and they have certainly responded to this call by thinking of their brothers and sisters who live in challenging situations in the developing world*.⁴⁹ Neste caso, a *charity* era encaixada numa atividade oficial da escola e doar fazia parte de uma experiência escolar, neste caso, a de “aprender a ser homem”. CAFOD aqui consegue mobilizar o diretor, e uma vez tornada atividade oficial, a dinâmica da vida escolar trata de fazer o resto. As iniciativas dirão respeito mais à relação escola-alunos do que alunos-CAFOD. Não há aqui captura.

CAFOD Westminster também organiza eventos de *fundraising*, o mais significativo dos quais é chamado *Pedal Against Poverty* [Pedale contra a pobreza], realizado em Hertfordshire, ao norte da Grande Londres, no leste da Inglaterra, ainda na diocese de Westminster. A filha de Pat declarou sobre o evento em 2008:

What struck me most on the ride was the sense of a real community of people who were united by a shared belief in the importance of helping people in the developing world, and by a willingness to get off the sofa on a Sunday and go out there and do something! It just goes to show that you don't have to be an expert in the politics of International Development, or be able to go out and work as a doctor in a village overseas to have an impact. (*CAFOD Westminster Newsletter*. Summer 2008, p. 9)⁵⁰

⁴⁸ [Dia sem uniforme, competição ganhe de um professor nos pênaltis, silêncio patrocinado, rifa para uma camiseta de futebol autografada, sessão de cinema no intervalo].

⁴⁹ (*CAFOD Westminster Newsletter*. Spring 2008, p. 8) [Nossos estudantes têm um ideal de ser Homens para Outros, e eles certamente responderam a esse chamado ao pensar em seus irmãos e irmãs que vivem situações desafiadoras no mundo em desenvolvimento].

⁵⁰ [O que mais me marcou no passeio foi o sentido de uma verdadeira comunidade de pessoas unidas por uma crença compartilhada na importância de ajudar pessoas no mundo em desenvolvimento, e por uma disposição de se levantar do sofá no domingo, sair e fazer algo! Serve para mostrar que você não tem que ser um especialista na política de Desenvolvimento Internacional, ou ser capaz de trabalhar como um médico numa aldeia no exterior para ter um impacto].

No *Pedal Against Poverty*, é notável a presença de rostos conhecidos – os contatos e voluntários da CAFOD Westminster e suas famílias. Neste caso também se acionam relações próximas, mas do próprio banco de dados da CAFOD Westminster. Daí a sensação de “comunidade”. Muitas das pessoas de fato se conhecem e se cruzam com certa frequência.

Figura 19 – *Pedal Against Poverty*. Evento anual de *fundraising* da CAFOD Westminster, ao norte de Londres, em Hertfordshire, junho de 2008. Fonte: foto tirada em campo pela autora.

Há também aqueles eventos mais estruturados, como maratonas, em que apoiadores da CAFOD podem escolher participar.⁵¹ Uma apoiadora de Enfield, no extremo norte da Grande Londres, correu a meia-maratona *Great South Run* em 2007: [The supporter] *will not be alone as she runs the ten mile race. The children she works with as a teaching assistant will be cheering*

⁵¹ Estes eventos são bastante importantes para as *charities*. Na maratona de Londres, por exemplo, mais de $\frac{3}{4}$ dos competidores correm para arrecadar dinheiro para estas organizações. Em 2007, foram arrecadados £46.5 milhões e em 2008 £46.7 milhões, o que o leva a ser o maior evento anual de *fundraising* no mundo (Cf. <http://www.virginlondonmarathon.com/marathon-centre/history-london-marathon/charity-history/> acessado em 10 d março 2010). Isto evidentemente reflete o tamanho do setor no Reino Unido. CAFOD participa de uma miríade de eventos como esses, entre eles as meias maratonas *Great North Run*, em Newcastle, no norte da Inglaterra, e *Great South Run*, em Portsmouth, no sul da Inglaterra.

*her on, along with her family, friends and the CAFOD Westminster office team.*⁵² Tal apoiadora acionava aqueles ao seu alcance, que por sua vez contribuíam como uma espécie de recompensa pelo seu esforço em prol de uma boa causa. Da mesma forma como o casal mencionado anteriormente, a apoiadora é mobilizada, e momentaneamente funciona como um tentáculo da CAFOD que estabelece um canal com seus familiares, amigos, alunos e assim canaliza recursos para dentro da organização.

Nestas iniciativas de *fundraising* que dependem de relações próximas, o mecanismo operado pelas *charities* (incluindo CAFOD) é o de mobilizar pessoas a acionarem as instituições das quais fazem parte – família, escritório, grupo de amigos, clube desportivo, igreja. Deste modo, as próprias pessoas mobilizadas, os *fundraisers*, funcionam como tentáculos da organização para a qual doam. No caso de *fundraising* nas escolas e mesmo nas missas durante os *Fast Days*, o mecanismo operado pela CAFOD é o de estender seu tentáculo de forma a lá adentrar (através de materiais, voluntários, funcionários). Apenas então procura mobilizar os que lá estão a doarem. Em nenhum destes casos, entretanto, o esforço é pela captura, no sentido da justiça se tornar um horizonte mais permanentemente presente nas sucessivas e contingentes composições de mundo vivenciadas pelos atores.

Para isso, é preciso uma espécie de impacto duradouro, com forte carga afetiva. Não é o que acontece com a mobilização dos doadores eventuais, em quem o impacto é apenas momentâneo. Eles doam, se mobilizam, mas a luta dos parceiros da CAFOD não se torna deles. Por isso é preciso um trabalho constante para mobilizá-los a cada vez. Para manter os voluntários mobilizados por mais tempo, ao contrário, é preciso *win hearts*: capturá-los para que seu compromisso com a causa torne-se testemunho da sua fé. A estratégia corporativa da maior presença nas dioceses, isto é, da extensão dos tentáculos da organização através de voluntários, exige, em grande medida, este processo de captura. O treinamento, como forma de tornar CAFOD a causa pessoal dos voluntários, é por este motivo essencial.

São vários os treinamentos oferecidos, de acordo com a categoria de voluntariado escolhida. Para cada uma das categorias há treinamentos específicos. Se a escolha é por ser *Youth Volunteer* [Voluntário de jovens], por exemplo, oferece-se o treinamento chamado *Youth Volunteer training day – Sacrament of confirmation* [Dia de treinamento dos voluntários de

⁵² (CAFOD Westminster Newsletter. Easter 2007, p. 7) [A apoiadora não estará sozinha ao correr as dez milhas. As crianças com quem ela trabalha como assistente de professora estarão torcendo por ela, assim como sua família, amigos e a equipe do escritório da CAFOD Westminster].

jovens – sacramento da confirmação]. No treinamento, são explorados livros usados na preparação para a crisma e as possibilidades de se conectar os temas que lá são explorados com o trabalho da CAFOD. O elemento da fé e espiritualidade são colocados no centro da mensagem. E há os treinamentos gerais, como o já citado *Speaking for CAFOD*, ou mesmo o *Understanding CAFOD* [Compreendendo CAFOD], uma espécie de apresentação da organização aos recém-chegados, que se aproxima daquilo que é chamado no mundo corporativo (e das grandes *charities*) de *induction* [integração]. Como disse um novo voluntário, que a pedido de Pat fazia propaganda deste treinamento no CAFOD Westminster Newsletter: *If CAFOD sometimes appears like a jigsaw with a few pieces not quite fitting, you are not alone. This training day simply gives you a chance to learn and explore how it all fits together.*⁵³

Todavia, a integração para os voluntários não é uma simples apresentação das diferentes partes da organização, como o é para os funcionários. Para aqueles, há atividades que envolvem preces conjuntas, momentos emotivos, apresentações visuais com imagens dos parceiros e frases de efeito acompanhadas de alguma música comovente, que geralmente levam os participantes às lágrimas. Eis a captura: estes saem fortalecidos de sua fé e comprometidos com a causa dos irmãos e irmãs ao redor do mundo.

O treinamento é um eficiente mecanismo de captura. Mas há também as viagens. É notável a quantidade de pessoas que já viajaram para algum país distante, e notável também é a quantidade de jovens que realizaram trabalho voluntário em países distantes (e pobres), ao menos entre as pessoas com quem eu convivia, envolvidas de alguma forma com *charities* (como funcionários ou voluntários). Isto evidentemente denota a extensão dos tentáculos das *charities* britânicas, ou de empresas que fornecem o serviço de voluntariado aos jovens em seu *gap year* [ano de intervalo].⁵⁴ O contato e impacto com a pobreza provocam uma impressão duradoura. Carla, uma jovem recém-contratada por CAFOD Birmingham havia ido ao Tajiquistão com *Christian Aid* durante seu *gap year* [ano de intervalo] e a partir de tal experiência fortaleceu a sensação de ser movida pela sua “fé em ação”. Hannah envolveu-se com um grupo de jovens da

⁵³ [Se CAFOD às vezes lhe parece um quebra-cabeças com algumas peças que não se encaixam direito, você não é o único. Este dia de treinamento simplesmente lhe dá a oportunidade de aprender e explorar como tudo se encaixa] (CAFOD Westminster Newsletter, Spring 2008, p.6).

⁵⁴ O *gap year* é um período após os estudos do ensino médio e antes de entrarem no ensino superior (por vezes depois da universidade) em que jovens se dedicam a alguma atividade voluntária, remunerada, ou mesmo turística (como uma viagem de aventura de longa duração). É uma prática disseminada, de acordo com o que me foi explicado, entre os jovens de classe média, à procura de experiência, mas também do “novo e desconhecido”. Há todo um setor dedicado a oferecer uma enorme gama de colocações aos jovens, envolvendo tanto empresas quanto *charities*.

Christian Aid e acabou por fazer uma viagem ao Sri Lanka: *It was life-changing, I felt a big responsibility to tell their story.*⁵⁵ A comparação desta experiência de Carla e Hannah – das novas gerações –, com a de Bennett – um dos ativistas pós-conciliares –, é interessante. No caso dele: *In 1971 I was exposed to Calcuta for 3 months. It reinforced all my convictions.*⁵⁶ Carla foi capturada no Tajiquistão e Hannah no Sri Lanka; Bennett já havia sido pelos grupos de justiça e paz, mas o impacto da viagem à Índia reforçou a sua captura. Mesmo de gerações diferentes e ainda que a captura tenha se dado de modo distinto, há algo em comum entre todos os três. Assim como Bennett, Carla e Hannah também têm permanentemente no horizonte a idéia de justiça nas sucessivas e contingentes composições de mundo vivenciadas por si. Nas palavras de Hannah: *faith and justice go hand in hand.*⁵⁷ Algo muito parecido se ouvia de Irene, voluntária de escolas da CAFOD Westminster: *Social Justice and my faith are one and the same thing. At the end of the day, that is what this is really all about.*⁵⁸

As motivações dos que se disponibilizavam como voluntários são por demais diversas para algum tipo de tipologia.⁵⁹ O que leva Susan, a gerente de CAFOD Brentwood, a afirmar que a diferença entre voluntários e doadores eventuais era de que *Volunteers are more politically active. All of our volunteers do something else (justice, human rights). They're quite subversive!*,⁶⁰ é justamente o processo de captura pela qual muitos deles passam. Nem todos têm o perfil dos 10% dos apoiadores “pós-conciliares” ativistas, mas após um certo tempo de voluntariado, cada vez mais a sua fé e a idéia de justiça vão se tornando uma só. E assim, a cada missa, a cada evento da CAFOD, a cada leitura de jornal, a cada conversa com amigos, a composição que vai sucessivamente se constituindo coloca o beneficiário do Terceiro Mundo, o combate à pobreza mundial, o desenvolvimento internacional, o apoio a *charities*, constantemente dentro do seu campo do possível. O foco na justiça, por sua vez, muda também a forma como as pessoas se posicionam em meio às tradições da Igreja.

⁵⁵ [Mudou minha vida. Eu senti uma grande responsabilidade de contra a sua história].

⁵⁶ [Em 1971 eu fui exposto a Calcuta por 3 meses. Reforçou todas as minhas convicções].

⁵⁷ [fé e justiça andam lado a lado].

⁵⁸ [Justiça social e minha fé são uma só coisa. No fim das contas, é isso ao que tudo se resume].

⁵⁹ O que, então, levava as pessoas a voluntariar-se? A resposta de Pat: *A multitude of motivations* [Uma multidão de motivações]. O perfil variava desde os apoiadores “pós-conciliares” até pessoas como Ruth, uma senhora que, após décadas trabalhando como secretária de uma escola, se aposentou e foi procurar uma *worth-while charity* [organização que valha a pena] para se voluntariar. É preciso lembrar que num país com um Estado de bem-estar social operante, não apenas a cultura de doação se prolifera como também a do voluntariado.

⁶⁰ [Voluntários são mais politicamente ativos. Todos os nossos voluntários fazem alguma outra coisa (justiça, direitos humanos). Eles são bem subversivos!].

Um exemplo basta para esclarecer esta questão. Após participar de um evento para jovens juntamente com CAFOD Brentwood, Susan ofereceu-me um cartão em agradecimento à minha ajuda naquele dia, já que, vale lembrar, a pesquisa havia sido acordada em troca do meu voluntariado (como explorado no capítulo 1). Era um cartão antigo usado pela CAFOD no final da década de 90, quando o logotipo da organização ainda exibia o lema *It's time for Justice* [É hora de Justiça]. Da série *Jubilee Icons*, trazia um ícone que retratava um Jesus Cristo negro. Dizia: *Jesus Christ: Liberator* [Jesus Cristo: libertador]. Atrás do cartão, lia-se:

The justification for this icon lies in the text Christ holds (Matt. 25:31-46) “When did we see you...?” those on Christ’s left will ask him at the Last Judgment. The text reminds us that Christ identified with the poor and oppressed of the world. The lives of the saints abound with stories about how Christ appeared as a beggar or a sick person in need. Christ has suffered in the Black members of His Mystical Body for many centuries – slavery, exploitation, prejudice, racial violence. The time has come to depict His solidarity with the Black peoples of the world – in iconographic form.⁶¹

O texto citado, do Evangelho de Mateus, discorria sobre o último julgamento, momento no qual Jesus Cristo separa os justos, que coloca à sua direita, dos pecadores, à sua esquerda. Aos justos Jesus confere (por herança) o Reino dos Céus, a eles preparado desde a fundação do mundo, dizendo que assim fazia porque quando teve fome, eles deram-lhe de comer; quando teve sede, deram-lhe de beber; quando era forasteiro, recolheram-no; quando ficou nu, vestiram-no; e quando esteve doente ou preso, visitaram-no. “Mas quando fizemos isso?”, perguntaram os justos, ao que Cristo responde: “Cada vez que fizeram isso a um dos meus irmãos mais pequeninos, fizeram a mim”.

O que há no cartão é uma composição bastante específica, reiterada quando da sua entrega enquanto dádiva. Ao longo do período de trabalho de campo na CAFOD Westminster (e em outros escritórios diocesanos), deparei-me constantemente com composições deste tipo, mesmo que ligeiramente distintas entre si, em que Cristo é aquele que se identifica com os pobres e oprimidos. A composição inscrita no cartão é evidentemente menos ortodoxa do que aquela constituída com a história de Ogichoya, nas falas durante as missas no *Lent Fast Day* em fevereiro de 2008. No cartão, como cabeça do todo pensado enquanto Corpo Místico, isto é, uma

⁶¹ [A justificativa para este ícone está no texto que o Cristo segura (Matt. 25:31-46). “Quando eu lhe vi...?” aqueles ao lado esquerdo de Cristo lhe perguntarão no Último Julgamento. O texto nos lembra que Cristo se identificava com os pobres e oprimidos do mundo. As vidas dos santos abundam com estórias de como Cristo apareceu como mendigo ou um doente necessitado. Cristo sofreu nos membros negros de seu Corpo Místico por muitos séculos – escravidão, exploração, preconceito, violência racial. Chegou o momento de retratar Sua solidariedade com os povos negros do mundo – em forma iconográfica].

unidade não apenas moral, mas mística formada por todos os membros da Igreja, Cristo é retratado como a parte menor – “os mais pequeninos” –, aqueles que por muitos séculos sofreram escravidão, exploração, preconceito, violência racial – “os membros negros de seu Corpo Místico”. De forma iconográfica, o que se retrata é o Cristo libertador, e portanto a Igreja libertadora, que se coloca em solidariedade com aqueles explorados e oprimidos, e portanto do lado dos justos, herdeiros do Reino dos Céus. Esta é uma típica composição em que certas lutas que se passam em lugares (geograficamente ou socialmente) distantes se tornam parte da composição de mundo de atores em lugares como a diocese de Brentwood ou Westminster na Inglaterra.

Figura 20 – Cartão *Christ the Liberator*. Fonte: coletado em campo pela autora.

Quando composições deste tipo se tornavam visíveis durante o trabalho de campo, não necessariamente em momentos em que CAFOD estava à vista, era perceptível a presença daqueles que conferiam centralidade à noção de justiça como expressão de sua fé, e que carregavam uma forte carga afetiva em relação ao seu ativismo. Nestas instâncias, sem muita dificuldade, identificava-se neles os tentáculos de organizações como CAFOD. E os eram, muitas vezes, por anos e anos a fio. A relação com a organização (nesta ponta do emaranhado chamada de apoio, e não parceria) torna-se duradoura quando há a captura. Inversamente, a mobilização

eventual – o *fundraising* ou a doação nos *Fast Days* – garante apenas momentaneamente o alcance sobre apoiadores (e através deles sobre seus vizinhos, familiares, colegas). O que se presencia então são as pontas destes tentáculos continuamente a se estender e retrain.

É preciso lembrar a diferença, nesta tese insistentemente iterada, entre o caráter virtual de tais composições, que se atualizam e provocam efeitos concretos (como por exemplo a doação), e o caráter concreto dos emaranhados institucionais de longo alcance, que alimentam composições virtuais entre si.

O que se vê a partir dos escritórios diocesanos – o seu campo de visão – não é o emaranhado institucional de longo alcance, as conexões entre fragmentos de organizações que chegam até, por exemplo, Ogichoya. Ao contrário, vêem-se composições virtuais em que a relação com o pobre e oprimido assume posição central. E assim, com sua atualização, o apoio à CAFOD é concretizado e a relação imediata estabelecida é com o beneficiário, daí a percepção de que o que se conecta são comunidades. Exatamente da forma como Peter descreveu, CAFOD é tomada como a unidade de conexão entre comunidades na Inglaterra e País de Gales e outros lugares do mundo.

Mesmo que os emaranhados não sejam visíveis em sua complexidade a partir da perspectiva do doador, eles alimentam composições com elementos como a história de Ogichoya, levadas pela CAFOD para Igrejas na Inglaterra e País de Gales, ou vivenciadas em primeira mão através de viagens. Tais elementos não se encaixam em estruturas simbólicas pré-determinadas, mas dão forma, realce, tendência a composições continuamente constituídas. E assim, os apoiadores, voluntários, ativistas, funcionários conectam-se diretamente a todos aqueles que lutam lutas distantes. Os meninos de rua, a exploração nas indústrias, a discriminação racial, os direitos indígenas, a miséria – e a lista continua – tornam-se também as suas lutas locais. O desenvolvimento internacional é, neste sentido, uma questão doméstica.

A concretude dos emaranhados permite conexões que parecem improváveis, como a visita de Pat ao movimento de moradia na cidade de São Paulo. Sobre a viagem, Pat escreveu no jornalzinho da CAFOD Westminster, assim que voltou:

I want to share with you that I have just returned from the most amazing trip of my life, visiting CAFOD's partners and projects in Brazil [...]. I have been touched and moved by the inspiring people I have met and the challenging lives they have led and are still experiencing. I feel very privileged to

have met the organisations CAFOD works with and I am honoured to be called their partners. (CAFOD Westminster Newsletter. Christmas 2006, p. 2-3)⁶²

Pat, mesmo já sendo um ativista “capturado”, com participação no grupo de justiça e paz na sua paróquia, também teve a experiência do impacto com a viagem a que foi levado após ser contratado pela CAFOD. Tajiquistão, Sri Lanka, Índia, Brasil: essas viagens não são turísticas, mas planejadas para que se conheça os projetos e parceiros – a luta do outro. Quem vive no Tajiquistão, Sri Lanka, Índia, Brasil não realiza necessariamente tais conexões. A contigüidade espacial pode até ser fator de impedimento das mesmas – moradores de bairros vizinhos às favelas visitadas por Pat muito possivelmente escolhem evitar o contato. Mais improvável, portanto, é a conexão entre os vizinhos da favela e seus moradores do que destes com Pat: CAFOD Westminster chega lá mais facilmente, através de fragmentos de organizações que se tocam. Conexões aparentemente improváveis se compreendem pelos caminhos que tomam os emaranhados institucionais de longo alcance.

Da mesma forma que os emaranhados possibilitaram a viagem de Pat em 2006, Raiane, representante de uma das organizações visitadas por ele, atuante no movimento de moradia na cidade de São Paulo, foi levada ao Reino Unido em 2008 – já pela segunda vez. O intuito era que ela contasse sua estória (e operasse o impacto) em primeira mão, de modo a mobilizar ou capturar apoiadores. Raiane visitou inúmeras paróquias, e em todas as ocasiões levava as pessoas às lágrimas com sua história de vida: como de moradora de rua tornou-se militante, ativista do movimento. Numa de suas apresentações, desta vez no salão paroquial da Catedral de Westminster, Raiane ensinou aos cerca de trinta ouvintes o lema da organização, em português. Com os punhos cerrados levantados, ao seu grito – “*Quem não luta...*” – o arremate geral: “*tá morto!*”. Era um momento etnograficamente privilegiado, já que o que ali se revelava em geral ocorre em lugares/momentos distintos, conferindo o ônus da conexão ao antropólogo. O coro tornava manifesto como a “luta” de Raiane tornava-se parte da composição de mundo dos apoiadores da CAFOD naquela instância; e a “fé e solidariedade” destes tornavam-se parte da composição de mundo a partir da perspectiva de Raiane e sua organização parceira da CAFOD.

⁶² [Quero compartilhar com vocês que acabei de voltar da viagem mais incrível da minha vida, uma visita aos parceiros e projetos da CAFOD no Brasil [...]. Eu fui tocado e movido pelas pessoas inspiradoras que conheci e as vidas desafiadoras que elas vivem. Me sinto privilegiado de haver conhecido as organizações com as quais CAFOD trabalha e me sinto honrado de ser chamado seus parceiros].

A captura era total. As composições se enleavam, e uma significativa carga afetiva emergia, traduzida no compromisso em manter as doações e o apoio à CAFOD.

Termino mais uma vez com Pat:

We are regularly confronted by what appears to be immovable mountains of poverty and injustice. I recall returning home from the city of Sao Paulo, Brazil, where over 3 million people live in 2.000 shanty towns. I returned to the materialism of an English Christmas and struggled to comprehend the inequalities of the world today and my apparent helplessness to change this. However I take strength and hope from the Oscar Romero prayer below and am thankful for the many blessings I have received and witnessed.

“We cannot do everything and there is a sense of liberation in realizing that. This enables us to do something, and to do it very well. It may be incomplete, but it is a beginning, a step along the way, an opportunity for God’s grace to enter and do the rest.

We may never see the end results but that is the difference between the master builder and the worker. We are workers, not master builders, ministers, not messiahs. We are prophets of a future not our own.”

I recently visited St Ignatius College, Enfield, and shared stories of the people I met in the shanty towns. Some students then set themselves a fundraising target of £750, to bring clean water and sanitation to a Latin American shanty town. The whole school ended up raising an amazing £12,000 in one term, which is enough to bring clean water to sixteen shanty towns.

When I was a teenager I got involved in my first campaign activity and went on a march calling for the release of the then imprisoned Nelson Mandela. One of my neighbours took pleasure in telling me that I was naïve and wasting my time and that Mandela would never be released. A few years later in 2005 I heard Nelson Mandela speak in London and say “Sometimes it calls upon a generation to be great. You can be that great generation. Let your greatness blossom!”

So let’s invite the risen Lord this Easter to guide, inspire and help us to do something and do it well. (*CAFOD Westminster Newsletter*. Spring 2008, p.2)⁶³

⁶³ [Nós somos regularmente confrontados pelo que parecem ser montanhas irremovíveis de pobreza e injustiça. Eu me lembro de voltar para casa da minha viagem para a cidade de São Paulo, Brasil, onde mais de 3 milhões de pessoas vivem em 2000 favelas. Eu voltei ao materialismo do Natal inglês e me esforcei a compreender as desigualdades do mundo hoje e minha aparente desesperança para mudar isso. Entretanto, eu tiro força e esperança da oração de Oscar Romero abaixo e me sinto agradecido pelas muitas bênçãos que recebi e testemunhei.

“Nós não podemos fazer tudo, e há uma sensação de libertação em percebê-lo. Isto nos permite fazer algo, e fazê-lo muito bem. Pode ser incompleto, mas é um começo, um passo ao longo do caminho, uma oportunidade pra que a graça de Deus entre e faça o resto. Nós podemos nunca ver o resultado final, mas esta é a diferença do mestre de obras e o construtor. Nós somos construtores, não mestres de obras, ministros, não messias. Nós somos profetas de um futuro que não é nosso”.

Recentemente visitei o St Ignatius College, em Enfield, e compartilhei histórias das pessoas que conheci nas favelas. Alguns estudantes estabeleceram uma meta de arrecadação de £750, para trazer água limpa e saneamento para uma favela latino-americana. A escola toda acabou arrecadando a incrível soma de £12.000 em apenas um período escolar, o que é suficiente para trazer água limpa para dezesseis favelas. (Nota: o ano escolar é dividido em 3 períodos).

Quando eu era adolescente participei da minha primeira atividade de campanha. Fui a uma passeata pedindo a liberdade de Nelson Mandela, então preso. Um dos meus vizinhos se deliciou em me dizer que eu era ingênuo e estava desperdiçando meu tempo, e que Mandela nunca seria solto. Alguns anos depois em 2005 eu ouvi o Nelson Mandela falar em Londres e dizer “Às vezes se exige de uma geração que seja grandiosa. Vocês podem ser essa geração. Deixem a sua grandiosidade aflorar!”.

Então vamos convidar o Senhor ressuscitado esta Páscoa para guiar, inspirar e nos ajudar a fazer algo, e fazê-lo bem].

5. Lições em engenharia social

5.1. Dissonâncias e consonância à política corporativa

Em outubro de 2007, o novo sistema utilizado pela CAFOD para o gerenciamento de seus projetos e programas, o *Programme Cycle Management (PCM) system* [sistema de gestão de ciclo de programa], completava 5 meses de implantação. Com o intuito de relembrar aos funcionários os documentos envolvidos no PCM; treiná-los a produzir documentos de aprovação de projetos e programas de melhor qualidade; obter um *feedback* das suas experiências com o PCM; e discutir a reação dos parceiros em relação ao novo sistema, a equipe responsável pelo PCM oferecia um novo treinamento, chamado *PCM Refresher and Update Training* [treinamento de atualização do PCM]. Como a maior parte dos treinamentos, aquele aconteceria no *Hitchen room*, uma sala ampla na sede da CAFOD em Brixton, utilizada para os encontros e reuniões maiores da organização, como os *staff briefings* [reuniões de informes para os funcionários]. Não fossem algumas marcas do catolicismo da organização – uma cruz de madeira e a foto de um bispo penduradas – seria possível situar aquela sala em qualquer tipo de organização de médio ou grande porte. As cadeiras, muitas vezes retiradas para atividades mais dinâmicas, ficavam em geral enfileiradas de frente a um telão. À sua esquerda via-se o computador a ele conectado; à sua direita, um banner com o logotipo da CAFOD publicizando a sua campanha mais recente – *Unearth Justice* [À Procura de Justiça] – dedicada a expor os efeitos maléficos da mineração para comunidades locais e reivindicar controles mais rígidos às atividades de empresas mineradoras.

Compreendia-se o uso do telão naquele treinamento: ele funcionava como uma réplica do computador individual – a ferramenta de trabalho dos funcionários; e oferecia a possibilidade de se explorar coletivamente os sistemas de informática que sustentavam o PCM – *WebPromise* e *Sharepoint*. O manual do PCM explicava:

WebPromise and SharePoint are the two IT systems that underpin PCM. WebPromise is the mechanism for capturing key project and programme related information, together with managing grants and grant payments with partners. SharePoint provides the common file storage for all WebPromise generated documents. (*PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 19 de 275)¹

¹ [WebPromise e SharePoint são dois sistemas de Tecnologia de Informática que sustentam o PCM. WebPromise é o mecanismo para capturar informações-chave relacionadas a programas e projetos, bem como o gerenciamento de

Havia portanto dois sistemas de informática que interagiam para sustentar o sistema de gestão de projetos e programas. O *WebPromise* era uma versão mais avançada do *PROMISE*, um banco de dados que já existia na CAFOD, utilizado pela Divisão Internacional. *PROMISE* era um dentre tantos acrônimos usados pela organização, e significava *Programme, Partner and Project Management Information System* [Sistema de Informação da Gestão de Programas, Parceiros e Projetos]. Acrônimos, aliás, proliferam em agências internacionais, são marca distintiva da linguagem lá utilizada, e tornam-se rapidamente obsoletos: FWA, PLWHA, FBO, CLT, ILT, PM, PO, PSO, entre dezenas de outros.² De algumas pessoas que tiveram passagem (não apenas instrumental) pela academia, ouvi frases do tipo – *traduza o sociologuês* ou *Here I don't use academic jargons, I use normal people's language* [Aqui não uso jargões acadêmicos, uso a linguagem de gente normal]. Com efeito, o formato acadêmico não era o encontrado na organização. Entretanto, a “linguagem de gente normal” era também visivelmente demarcada. O *WebPromise* era expressão disto. O formato em que as informações deveriam ser dispostas estava determinado de antemão, em caixas a serem preenchidas com informações pré-classificadas: *Project ID; Section; Status; Title; Goal; Outcomes; Activities; Indicators*; e assim por diante. As parcerias que CAFOD mantinha, cujas matizes, dificuldades, tensões tinham de ser constantemente gerenciadas e negociadas pelos *Programme Staff* [funcionários de programa], eram no *WebPromise* classificadas, numeradas, descritas de modo que, domesticadas e contidas, tornavam-se símiles, e apenas então se afiguravam apreensíveis como parte de um conjunto maior, o “trabalho de CAFOD”.

O outro sistema era o *SharePoint*, uma *intranet* [rede interna] de compartilhamento de informações que, como explicado por Rob, um dos funcionários responsáveis pela sua implantação, é comumente utilizado em empresas privadas: *it's a program you buy from Microsoft* [É um programa que você compra da Microsoft]. Segundo Rob, uma das vantagens do *SharePoint* era a possibilidade de usá-lo também como *extranet* [rede externa]. Como outras

doações e pagamentos de subsídios aos parceiros. SharePoint fornece o armazenamento geral de arquivos para todos os documentos gerados pelo WebPromise].

² FWA significa *Flexible Working Agreement* [Acordo de Trabalho flexível]; PLWHA significa *People living with HIV and Aids* [Pessoas vivendo com HIV e Aids]; FBO significa *faith-based organisations* [organizações com base religiosa]; CLT significa *Corporate Leadership Team* [Equipe de Liderança Corporativa]; ILT significa *International Leadership Team* [Equipe de Liderança Internacional]; PM significa *Programme Manager* [Gerente de Programas]; PO significa *Programme Officer* [Funcionário de Programa], PSO significa *Programme Support Officer* [Funcionário de Apoio a Programa].

agências também haviam comprado o mesmo programa, era possível transferir dados em casos de trabalho conjunto, como ocasionalmente ocorre em operações de socorro em desastres naturais.

The screenshot shows a window titled 'Promise Database - User: cmay'. The main area is 'Project Details'. It has a top bar with 'Project ID', 'Section', 'Stage', 'Status', 'Confidential', and 'Sector'. Below this is a 'Title' field. On the left, there are five expandable sections: 'Aims', 'Objectives', 'Outcomes', 'Activities', and 'Indicators', each with an 'Expand' button. On the right, there are several fields: 'Type', 'Related Projects', 'Review Period (Cycle)', 'Country', 'Location', 'Report Frequency', 'Report Partner', 'Gender Empowerment', 'Project Manager', 'Proposal Date', 'Closure Date', 'Disposal Date', 'No. Beneficiaries', and 'Beneficiaries Description'. At the bottom, there are buttons for 'Print', 'Save', 'Shrink', and 'Cancel', along with a 'Data Entry' button and a 'Data Entry' button.

Figura 21 – Uma tela do sistema PROMISE, a base de dados dos projetos da CAFOD anterior ao *WebPromise*. Detalhe dos tipos de informação solicitados pelo sistema: Meta; Objetivos; Resultados; Atividades; Indicadores; Empoderamento de Gênero; Número e descrição dos Beneficiários. Fonte: Manual do PROMISE, CAFOD.

Rob esclarecia que dois anos antes o sistema de documentação das parcerias era tal que exigia que se solicitasse por e-mail as informações para as respectivas seções responsáveis pela informação que se procurava. A justificativa da adoção do *SharePoint* era a necessidade de melhoria da comunicação interna, especialmente com o processo de descentralização da organização, isto é, com a expansão dos escritórios espalhados pela África, Ásia, América Latina, bem como pela Inglaterra e País de Gales. O novo sistema permitia que todos os funcionários da CAFOD, onde quer que se situassem, tivessem acesso às informações referentes ao trabalho de qualquer outra parte da organização. O documento oficial da CAFOD utilizado nos treinamentos específicos do *SharePoint* dizia: *Above all, SharePoint is about sharing information and working*

*collaboratively. SharePoint would enable everyone in CAFOD to have easy access to documents and information wherever they are stored, from Sierra Leone to Salford.*³

Interessantemente, este sistema, que permite rastrear e editar coletivamente documentos, bem como disponibilizar o trabalho das diferentes partes da organização para a organização como um todo, provoca efeitos que vão além da suposta transparência que, diz-se, promove. O sistema também permite responder ao seguinte desafio: com o crescimento da organização, tanto em quantidade de seções quanto em camadas de hierarquia, como se controla os diferentes fragmentos da organização de modo a mantê-los em consonância com a política oficial e não permitir que se adaptem às contingências cotidianas a partir de onde estão posicionados – em Serra Leoa ou Salford – e se diferenciem cada vez mais entre si? Tal sistema de informação é uma das maneiras de garantir que haja uma certa unidade e coerência das ações dos funcionários em relação ao formato e conteúdo das políticas oficiais decididas nas instâncias mais altas da hierarquia, e assim, de fazer com que a organização como um todo corresponda à aspiração da diretoria em se tornar *One CAFOD* [Uma CAFOD].

O *SharePoint*, portanto, procurava dar conta da nova dimensão da organização: *There is around 400 staff*, dizia Rob, *Before you just knew the others* [Há cerca de 400 funcionários. Antes você simplesmente conhecia as pessoas]. CAFOD não era mais uma organização em que consultas e decisões aconteciam nos corredores ou em algumas das cozinhas junto ao sempre presente copo de chá, para a tristeza dos funcionários mais antigos. Estes se lamentavam pela sensação já há muito perdida de fazer parte de uma família. Ruth, uma funcionária da Divisão Internacional contratada pela CAFOD em 1987, relembra: *There were only 42 members of staff. The kitchen was a meeting place. It had a real family feel* [Havia apenas 42 funcionários. A cozinha era um lugar de encontro. Havia uma verdadeira sensação de família]. Joseph, um funcionário da extinta seção da Europa do Leste dizia: *I knew everybody. Now I see faces... I have no clue who they are. I hear people are having due parties and I didn't even know they had joined!*⁴

O crescimento da organização exigia que as relações se dessem cada vez mais através de “canais vermelhos”, ou seja, pelas vias institucionais formais. Sobre os “canais azuis” – a

³ Cf. Doc. CAFOD *What is... SharePoint*, p. 1, versão 18 de setembro de 2007. [Acima de tudo, *SharePoint* significa o compartilhamento de informações e o trabalho colaborativo. *SharePoint* permite a todos na CAFOD ter fácil acesso a documentos e informações onde quer que estejam armazenados, de Serra Leoa a Salford].

⁴ [Eu conhecia todo mundo. Agora eu vejo rostos... não tenho idéia de quem sejam. Fico sabendo de pessoas que têm festas de despedida e eu nem sabia que eles tinham se juntado a nós].

conversa na cozinha, o encontro no *pub* após o trabalho, as partidas de futebol semanais, o bate-papo nos corredores –, Mary, uma funcionária de longa data responsável pelo armazenamento dos materiais produzidos pela CAFOD afirmou:

That used to be the way I did my work. Before, you knew everybody. Now it's more formal. CAFOD's corporate language is more business-like, process-driven. It needed to be so in order to be cost effective. Now there is training, induction in depth... I clarify my role: what I expect from them, and what they can expect from me... They are still getting used to the fact that they can't just pop in to ask for resources.⁵

Uma rápida espreitada no organograma da organização tornava clara a defendida necessidade de procedimentos mais formalizados: cinco grandes divisões, cada uma marcada por especialidades específicas. Similarmente, um pequeno passeio pelas salas de trabalho revelava a dependência dos canais vermelhos aos sistemas de informática: centenas de funcionários em frente ao seu computador. Henry, um funcionário que trabalhou durante alguns anos na área de recursos humanos na sede em Brixton e posteriormente como gerente de um dos escritórios diocesanos, explica o processo de crescimento da organização: *CAFOD was growing rapidly... it was a nice cozy family organization that was becoming more structured and professionalized. It needed different skills... There was more competition from other charities. It had to change.*⁶ O processo de tornar-se maior e composto por partes cada vez mais especializadas implicava o engrossamento dos canais vermelhos. Uma funcionária mais recentemente contratada contou-me aos risos que quando entrou na CAFOD, procurava andar pelo prédio para conhecer seus colegas de trabalho, até que finalmente alguém lhe perguntou: *why are you always wandering around the building?* [por que você está sempre vagando pelo prédio?]. Rosa, uma funcionária desde 1990 dava sua opinião: *Now, we are more apart. There are so many new faces... you don't see them in months... then you meet again and say 'I think I met you 6 months ago'... It's not that human anymore, we don't communicate face to face, only by email.*⁷

⁵ [Esta costumava ser a forma com que eu trabalhava. Antes você conhecia todo mundo. Agora, as coisas são mais formais. A linguagem corporativa da CAFOD é mais parecida com a de negócios, mais voltada a processos. Precisava ser assim para ser eficiente em termos de custo. Agora há treinamento, apresentação da organização profunda... Eu torno meu papel claro: o que espero deles, e o que eles podem esperar de mim. Eles ainda estão se acostumando com o fato de que não podem simplesmente aparecer para pedir por materiais.]

⁶ [CAFOD estava crescendo rápido... era uma boa organização aconchegante e familiar que estava se tornando mais estruturada e profissionalizada... Ela precisava de aptidões diferentes... Havia mais competição de outras organizações. Precisava mudar.]

⁷ [Agora nós estamos mais separados. Há tantos rostos novos... você não os vê durante meses... então você os encontra de novo e diz 'Acho que te conheci há 6 meses'... Não é mais tão humano, nós não nos comunicamos cara a cara, só por e-mail].

Os funcionários mais antigos têm viva na memória como a mudança tecnológica pela qual a organização passou afetou seu trabalho. Segundo a chefe da recepção, funcionária da CAFOD há vinte e um anos, *there was only one computer in the building... we had to type labels* [Havia um computador no prédio... Nós tínhamos que bater as etiquetas à máquina]. Jean, uma funcionária da Seção da Ásia lembrava: *I joined CAFOD in January 1984... I was the 22nd member of staff... We used to receive air mail letters from priests... telegrams... we used Telex... carbon paper... everything was manual.*⁸ Ruth também presenciou toda a mudança: *...the 1st database... the first word processor... there were no stand alone computers. I think all these systems minimized CAFOD's flexibility. They're too technical and terribly prescriptive... just a lot of systems for the sake of it... I'm not sure they helped.*⁹

A mudança tecnológica estava atrelada à introdução de novos sistemas, que não apenas ajudavam à comunicabilidade, mas também padronizavam procedimentos e estabeleciam o formato em que a informação deveria ser armazenada (e pensada). O marido de Ruth, John, há vinte e dois anos funcionário da Divisão Internacional da CAFOD, relata:

CAFOD was more relaxed than others... Oxfam had application forms, standard procedures... They were already established.

[Quando ocorreu a mudança na CAFOD?] It's difficult to pinpoint. It was a gradual process. Around 1987/88 we standardized procedures a bit more. Guidelines were sent to partners: a single sheet with the information we needed. In the early 90s we changed from a Fund to an Agency. There wasn't so much jargon... acronyms... We were working under less pressure... We depended on mail, and the reply came only the following week... 3 weeks from Africa. Now so much is driven by email and instant information. Life was so different with snail mail (risos).¹⁰

A visão dos antigos: uma outra velocidade; a sensação de família; um ambiente mais humano, menos técnico. As mudanças eram motivo de insatisfação para muitos dos que tinham mais de cinco anos de casa. Para eles, a necessidade de comunicação interna via sistemas era vista como um peso que não facilitava o trabalho; e o aumento da organização teria

⁸ [Eu me juntei à CAFOD em janeiro de 1984... Era a 22ª funcionária... Nós costumávamos receber cartas via aérea de padres... telegramas... usávamos Telex... papel carbono... tudo era manual]

⁹ [...o primeiro banco de dados... a primeira máquina de escrever elétrica... não havia computadores individuais. Acho que todos esses sistemas minimizaram a flexibilidade da CAFOD. Eles são muito técnicos e terrivelmente prescritivos... ter um monte de sistemas só pra tê-los... não tenho certeza se ajudaram].

¹⁰ [CAFOD era mais relaxada que outras... Oxfam tinha formulários de candidaturas, procedimentos padrões... Eles já estavam estabelecidos. [Quando ocorreu a mudança?] É difícil apontar com precisão. Foi um processo gradual. Por volta de 1987/88 nós padronizamos os procedimentos um pouco mais. Instruções foram enviadas aos parceiros: uma folha única com a informação que precisávamos. No começo dos anos 90 nos transformamos de um Fundo numa Agência. Não havia tanto jargão... acrônimos... Nós estávamos trabalhando com menos pressão... Nós dependíamos do correio, e a resposta chegava só na semana seguinte... 3 semanas vinda da África. Agora tanto é movido por e-mail e informação instantânea. A vida era muito diferente com o correio lento (risos)]

sobrecarregado ainda mais as tarefas dos funcionários, ao invés de aliviá-las, já que a cada cargo criado surgiam novas demandas. Com tantas mudanças, muitos sentiam que havia um excesso de treinamentos, como Rosa: *Last year [2007]... all these trainings... there was Sharepoint, PCM... it was too much really.*¹¹ Outros sentiam que as novas camadas de gerência os excluía cada vez mais do processo de tomada de decisão, como fica claro na fala de Anna, uma funcionária da Seção da América Latina: *Everything has to be workshopped! Oh, just make a decision; you're going to tell us what to do anyway.*¹²

Tais reclamações eram levadas em consideração pela alta gerência. Numa *ID Briefing* [Reunião da Divisão Internacional] realizada no final de fevereiro de 2008, o chefe da Divisão Internacional se mostrava bastante ciente das críticas sobre o processo de tomada de decisão, e afirmava a importância de se estabelecer um diálogo para pensar como mudar isso. Ao proferir a frase *ILT is open to that* [ILT está aberto a isto], alguém imediatamente bateu palmas.¹³ Ao mesmo tempo, o chefe repreendia duramente as críticas dirigidas aos setores responsáveis por implantar sistemas (finanças, tecnologia de informação, etc.), mencionando emails que teriam circulado referindo-se a eles como “os burocratas”: *That's not ok as a relationship* [Esse tipo de relação não é ok].

E assim percebia-se a tensão entre a visão daqueles que defendiam tais sistemas como marca de um trabalho profissional e estratégico, e daqueles, em especial os antigos, que os viam como mera tecnocracia. Jean respondeu à pergunta se as mudanças haviam trazido mais profissionalismo da seguinte forma: *Then [in the 80s and 90s] it was amateur, amateur from the latin, amo, love. There was a huge belief in people, no systems like Programme Cycle Management.*¹⁴ Meredith, uma funcionária da Divisão Internacional, e uma das maiores críticas dos novos sistemas, dizia sobre o PCM:

¹¹ [Ano passado [2007]... todos esses treinamentos... SharePoint, PCM... foi demais mesmo].

¹² [Tudo tem que passar por oficinas! Ai, tomem as decisões logo, vocês vão nos dizer o que fazer de qualquer jeito].

¹³ ILT significa *International Leadership Team* [Equipe de Liderança Internacional] e refere-se à equipe da alta gerência da Divisão Internacional, formada pelo diretor geral da Divisão Internacional, pelo chefe da Seção da África, chefe da seção da ATLE (Ásia e Oriente Médio, Tsunami, América Latina e até 2007, Europa do Leste), chefe do PPSS (*Programme and Partner Support Section* [Seção de Apoio a Parceiros e Programas]), e chefe da Seção de Apoio Humanitário. A ILT está numa camada abaixo da camada superior de tomada de decisão, a CLT (*Corporate Leadership Team* [Equipe de Liderança Corporativa]), composta pelo Diretor geral da CAFOD, e pelos diretores das 5 Divisões da organização: Divisão Internacional; Divisão de *Advocacy* e Comunicação; Divisão de Desenvolvimento organizacional e Pessoal; Divisão de Finanças e Serviços; Divisão de Comunidades e Apoiadores.

¹⁴ [Então [nos anos 80 e 90] era amador, amador do latim, amo, amor. Havia uma enorme crença nas pessoas, nos sistemas de Gestão de Ciclo de Programa].

CAFOD is about human beings, passion, justice... but we're being converted into robots. The search for measuring impact is not about becoming professional. CAFOD was extremely professional before. When I first started as a PO I felt I did a good job... It feels like the new people in Directorate have a lack of belief in Programme Staff... the feeling that only an expert could be trusted... specialists in HIV, climate change, conflict... Programme staff are generalists... The work... rather than human development... becomes filling out boxes. I don't believe the kind of information you see in MSGAs [Monitoring Summary and Grant Approval, a PCM document] is going to be useful ... it is ticking a requirement not serving anyone. It evaluates uniformity. We have to be sensitive to the distinctiveness of each partner in each context and measure impact in each context. The system is robotic... it makes a few people feel safe because it's uniform.¹⁵

A insatisfação com as mudanças não era encontrada entre todos os funcionários antigos, e muito menos, evidentemente, entre os novos funcionários, em sua grande maioria jovens em começo de carreira. Um jovem funcionário da Seção da América Latina via-as como um simples dado: *To run such a large organization you need these systems* [Para gerir uma organização tão grande tais sistemas são necessários]. Seu gerente direto, já há uma década na organização, oferecia um diagnóstico pragmático:

Given that CAFOD wanted to maintain its position as one of the 10 agencies, changes were inevitable. It makes it easy with a lot of these systems to increase the funding from the EU and others... [Há desvantagens?] Disadvantage of being less flexible and less in touch with informal groups... maybe we don't think enough of how to make up for that. But I don't think we got to the point where it is so technical and bureaucratic... that we lose our values and principles.¹⁶

Como em geral ocorre em organizações, quanto mais alto os funcionários estiverem na hierarquia, mais próximos estarão da visão oficial, corporativa. De fato, não se viam dissonâncias à visão corporativa entre os altos gerentes, ao menos nunca proferidas aos seus subordinados. A maioria deles era recém contratada e com experiência em outras grandes agências de desenvolvimento, ou mesmo empresas privadas. Dorothy, chefe do ATLE (Ásia e Oriente Médio, Tsunami, América Latina e Europa do Leste), e que portanto ocupava uma posição na ILT, tinha

¹⁵ [CAFOD significa seres humanos, paixão, justiça... mas nós estamos sendo convertidos a robôs. A busca por medir impacto não significa se tornar profissional. CAFOD era extremamente profissional antes. Quando eu comecei, como PO, sentia que fazia um bom trabalho... Parece que as novas pessoas na Diretoria têm uma falta de crença nos funcionários de Programa... a sensação de que só se pode confiar em um especialista... especialistas em HIV, mudança climática, conflito... Os funcionários de programa são generalistas... O trabalho... ao invés de desenvolvimento humano... transforma-se em preenchimento de caixas. Eu não acho que o tipo de informação que você vê nos MSGAs [Resumo do Monitoramento e Aprovação da Subvenção, um documento do PCM] será útil... é só preencher um requisito que não serve a ninguém. Ele avalia uniformidade. Nós temos que ser sensíveis à particularidade de cada parceiro em cada contexto, e medir impacto em cada contexto. O sistema é robótico... faz com que algumas pessoas se sintam mais seguras porque é uniforme].

¹⁶ [Considerando que CAFOD queria manter sua posição como uma das 10 maiores agências no Reino Unido, mudanças eram inevitáveis. Estes sistemas facilitam o aumento do financiamento da União Européia e outros... [Há desvantagens?] Desvantagem de ser menos flexível e menos em contato com grupos informais... talvez não pensemos o suficiente em como compensar isso. Mas eu não acho que chegamos ao ponto em que nos tornamos tão técnicos e burocráticos... que perdemos nossos valores e princípios].

vinte e cinco anos de experiência em agências de desenvolvimento, em especial em emergências na Europa do Leste e na Ásia. Sua opinião refletia a da alta gerência: havia os *deliverers* [os que fazem] e os *stoppers* [os que atrapalham]. Estes últimos eram identificados como aqueles que preferiam *the old way of working* [a velha forma de se trabalhar], sobre a qual ela tinha uma opinião bastante crítica:

We are operating within a changing environment. We can't generate resources if we are not following professional standards. There is a tension... those who've been here a long time feel differently... "partners know best"... if we're not doing capacity building what's our point? Some people find this difficult... A lot of partnerships are based on personal relationships... why are we giving a partner 5,000 pounds for 10 years? We have to challenge ourselves about our assumptions.... What is it we got to offer?... Many people think we're losing our identity. We don't want to become Oxfam.... They think PCM is too bureaucratic, a CAFOD agenda, a waste of time... The response to that is: all agencies are having to become more accountable. What is the impact of giving partners 10,000 pounds per year for 20 years? We have to ask ourselves how we can use the money to create the most change.¹⁷

Um dos desafios de Dorothy era gerenciar as resistências às políticas corporativas dentro de seu Departamento, ou seja, garantir que as dissonâncias enunciadas nos canais azuis se tornassem consonância nos canais vermelhos. Um exemplo era o processo de descentralização. Ao contrário de seu colega chefe do Departamento da África que gerenciava escritórios descentralizados naquele continente, Dorothy tinha que lidar com o que ela própria chamava de sistema dual de descentralização: a África está lá e o ATLE um pouco aqui e um pouco lá. Os funcionários da Seção da América Latina, por exemplo, haviam resistido à abertura de escritórios descentralizados, já que acreditavam que o contexto da cooperação internacional na América Latina era diferente do da África. Numa reunião com todos os funcionários da organização em dezembro de 2007, quando a política quinquenal da CAFOD (de 2005 a 2010) estava sendo revista, foi estimulada uma atividade de cinco minutos para que, em pequenos grupos, os funcionários apontassem como a seção em que trabalhavam havia contribuído para atingir as metas mais gerais da organização. Entre alguns dos funcionários da Seção da América Latina

¹⁷ [Nós estamos operando num ambiente em transformação. Nós não podemos gerar recursos se não seguirmos os padrões profissionais. Há uma tensão... aqueles que estão aqui há muito tempo percebem as coisas de outra forma... 'os parceiros é que sabem'... se não estamos aqui para fazer capacitação, então qual a nossa função? Algumas pessoas acham isso difícil... Muitas parcerias são baseadas em relações pessoais... por que estamos dando a um parceiro 5mil libras por 10 anos? Nós temos que desafiar nossos pressupostos... O que temos a oferecer? Muitos acham que estamos perdendo nossa identidade. Não queremos nos tornar uma Oxfam... Eles acham que o PCM é muito burocrático, algo que faz parte da agenda da CAFOD, uma perda de tempo... A resposta a isso é: todas as agências têm se tornado mais *accountable* [transparente, responsável pela prestação de contas]. Qual o impacto de dar aos parceiros 10mil libras por ano em 20 anos? Nós temos que nos perguntar como podemos usar o dinheiro para criar o máximo de mudança].

(sentados próximos a mim) alguém levantou a discussão no pequeno grupo sobre se a abertura do escritório na Nicarágua era positiva. Uma das funcionárias respondeu: *I don't know if it's good, but it's been 'achieved'* [Não sei se foi bom, mas foi 'alcançado'].

Dorothy considerava que um dos obstáculos para a consonância à política corporativa era o saudosismo que frequentemente emergia entre os antigos: *I've been here for over 2 years... We don't have an institutional memory... relationships become mythical*.¹⁸ Uma das funcionárias responsáveis pelo aprendizado interno da CAFOD explicou-me que numa organização que opera a partir da sedimentação de políticas via documentos oficiais, a falta de memória era consequência do esquecimento de documentos: *A document can be easily forgotten because of the flux of staff and the new cycles that begin*.¹⁹ As relações antigas estabelecem a referência para qualificar o novo como nocivo e pôr em dúvida a carga positiva com que este se reveste enquanto profissional e estratégico. Já que o diretor, como geralmente ocorre com o chefe de organizações, é a corporização das políticas oficiais, não raras eram as comparações entre os diretores antigo e novo. Isto ocorria em especial no sentido de enfatizar a maior importância que a América Latina costumava ter para as políticas gerais da organização, e de defender um modelo de trabalho que se afastava do corrente, que como foi mencionado, era descrito como sendo menos técnico, mais humano, flexível e politizado, com menos camadas de burocracia, e menos focado no modelo de cooperação para a África.

Uma das mais fortes vozes dissonantes era de Christine, a funcionária com mais tempo de casa na CAFOD, chefe da Seção da América Latina, a mesma que havia iniciado o projeto com os grupos da Tarrafa no final dos anos 80. Segundo ela:

CAFOD is talking about being more strategic, we were strategic before... Now they tend to generate a lot of policies but lost their politics... it's become the establishment and more mainstream... In those days we were more focused on solidarity, activism, on political participation here... The Church was an umbrella for people who were organizing... If that isn't about politics, I don't know what is... The tendency is to move towards greater technocratic work... All these jargons... capacity building... what do we mean? Train partners so they present projects to large scale institutional donors? Or do we mean liberation?²⁰

¹⁸ [Estou aqui há 2 anos... Nós não temos memória institucional... as relações tornam-se míticas].

¹⁹ [Um documento pode ser facilmente esquecido por causa do fluxo de funcionários e os novos ciclos que começam].

²⁰ [CAFOD fica falando sobre ser mais estratégico agora, nós éramos estratégicos antigamente... Agora eles tendem a gerar muitas políticas mas perderam o político do que fazem... o trabalho se tornou parte do estabelecimento e mais dentro das tendências atuais... Naqueles tempos nós estávamos mais focados em solidariedade, ativismo, na participação política aqui... A Igreja era um guarda-chuva para pessoas se organizando... Se isso não é fazer política, então não sei o que é... A tendência do trabalho é se tornar cada vez mais tecnocrático... Todos esses jargões...

A questão é justamente qual palavra mágica a idéia de “ser estratégico” acionava: para os antigos, “libertação” – um embate particular nos emaranhados da Igreja Católica; para os adeptos dos novos tempos, “impacto”, parte da linguagem encontrada em emaranhados institucionais de combate à pobreza. O que é colocado como mudança, seja em termos positivos (profissionalização, eficiência) ou negativos (apolitização, burocratização), pode também ser visto como um deslocamento gradual da política corporativa da CAFOD como parte de um embate próprio da Igreja no pós-Concílio Vaticano II (em que se estabeleciam estratégias para a libertação dos oprimidos), para outra mais consoante com o discurso corrente no mundo do desenvolvimento (em que se estabelecem estratégias para o aumento do impacto do trabalho, isto é, para a redução mensurada da pobreza). As dissonâncias, portanto, eram um eco de políticas corporativas de outros tempos que eram resgatadas, lembradas, reiteradas.

Entretanto, também para que haja a consonância às políticas corporativas deve-se constantemente reiterá-las. E assim, percebe-se que a mitificação das relações a que Dorothy se referia como lamento realizado pelos antigos não ocorre apenas entre estes, mas também entre aqueles que procuram legitimar as novas estratégias corporativas. A mitificação das relações é um artifício que permite controlar o que se traz à presença e assim reinventar as verdades institucionais continuamente, a cada enunciação, seja nos canais azuis (mais facilmente dissipáveis) ou vermelhos (em reuniões e documentos, que eventualmente também são esquecidos). Durante um *induction* a novos funcionários em novembro de 2007, o diretor disse aos funcionários recém-chegados que a origem da CAFOD estava ligada a uma iniciativa de senhoras católicas que decidiram arrecadar dinheiro para crianças na Dominica, e definiu a organização de forma surpreendente: *We're a Catholic Women's organisation that has always worked in development* [Nós somos uma organização de Mulheres Católicas que sempre trabalhou em desenvolvimento]. Disse também que em 2000 CAFOD mudou parte do nome, de *Fund* tornou-se *Agency*. A explicação da diferença entre ser um fundo e uma agência era importante porque estabelecia a referência para qualificar as dissonâncias como nocivas e tirar a dúvida da carga positiva da política corporativa corrente. Segundo o diretor, como Fundo – o antes –, as parcerias implicavam uma relação de concessão de subsídios que acabavam por criar dependência, isto é, uma relação desigual com os parceiros. Como Agência – o depois –, a

capacitação... o que queremos dizer com isso? Treinar parceiros para apresentar projetos para grandes doadores institucionais? Ou significa libertação?]

parceria implicava um *building up capacities of partner organisations* [construção de capacidades de organizações parceiras], ou seja, uma relação entre iguais. Daí a importância do PCM, um ciclo de gerenciamento de programas em que o planejamento, mensuração de impacto e avaliação são feitas em conjunto com os parceiros: *PCM starts with an appraisal and assessments and ends with evaluations; it enables us to be more accountable, to have more impact, to be more professional.*²¹ A visão corporativa enunciada pelo diretor é: mais profissionalismo provoca mais impacto, menos pobreza, e contribui para um mundo *free from poverty and injustice.*²²

Neste sentido, a implementação do sistema de gestão de programas (PCM), e com ele do sistema de informação (*SharePoint*) e sua interação com o banco de dados (*Webpromise*), eram elementos importantes dentro da política geral da organização para o período de 2005-2010. E neste sentido o treinamento *PCM Refresher and Update training* [treinamento de atualização do PCM], oferecido em outubro de 2007 para as equipes da Divisão Internacional que lidam com projetos e parceiros, era altamente recomendável. Tanto assim que era disponibilizado em datas diferentes para que os funcionários pudessem encaixá-lo na sua sobrecarregada agenda. A PO (*Programme Officer* [Funcionária de Programa]) da equipe do Brasil, Sophie, disse-me: *you don't want to go to that... it's all about how to fill out forms and stuff you will never have to do.*²³ Mas aprender o PCM era essencial para a compreensão do próprio modelo de parceria concebido a partir da Divisão Internacional da CAFOD. Através do *SharePoint*, com o e-mail de acesso que me foi concedido como voluntária/pesquisadora, adicionei meu nome à lista dos participantes do treinamento de 15 de outubro de 2007.

5.2. Sistema de gestão de ciclo de programa (PCM)

Os responsáveis pela oficina eram os três funcionários da equipe do PCM: Philip, *PCM Project Manager* [Gerente do Projeto PCM], um homem em seus quarenta anos vindo do setor privado; Gilbert, *PCM Development Officer* [Funcionário de Desenvolvimento do PCM], um

²¹ [O PCM começa com uma análise e termina com avaliações; nos permite ser mais *accountable*, ter mais impacto e ser mais profissionais].

²² Cf. CAFOD 2010, p. 2. [mundo livre de pobreza e injustiça].

²³ [você não vai querer ir pra isso... é sobre como preencher formulários e coisas que você nunca terá que fazer].

jovem em seus trinta anos; e Bart, *PCM Advisor* [consultor do PCM], um holandês também em seus quarenta anos, com larga experiência como facilitador na aplicação de ferramentas de diagnóstico social utilizadas no trabalho de agências de desenvolvimento, como *PEST(LER) analysis, stakeholder analysis, power analysis, problem tree, risk analysis*.²⁴ A equipe tinha como função implementar o novo sistema, cujo objetivo geral era auxiliar os funcionários de programas a avaliar, monitorar e rever o apoio de CAFOD a projetos e programas. Como a implementação do PCM era prioridade para a Divisão Internacional, era lá que a equipe do PCM se situava, especificamente dentro da PPSS (*Programme and Partner Support Section* [Seção de Apoio a Parceiros e Programas]).

Ao contrário do que à primeira vista poderia parecer, o PCM não era uma simples metodologia para mensurar o impacto do trabalho para fins de auditoria. Na já mencionada reunião com todos os funcionários, em dezembro de 2007, ocasião em que se fazia a revisão da política quinquenal da CAFOD (2005 a 2010), o chefe da PPSS reafirmava a importância do PCM: *the PCM system is critical to support our international work* [o sistema PCM é central para apoiar nosso trabalho internacional]. Apenas um exame atento à política mais geral da organização, estabelecida no documento CAFOD 2010, revela o porquê de sua centralidade.

Elaborado em 2004, no ano de chegada do novo diretor, e aprovado pelo *Board of Trustees*, CAFOD 2010 formava o sustentáculo para os rumos que a organização tomava. Nele, estabelecia-se como horizonte estratégico quatro áreas de mudança. A primeira era *building communities for change* [construir comunidades para a mudança], o que significava investir numa maior mobilização e arrecadação de recursos junto à comunidade católica na Inglaterra e País de Gales, através, entre outras iniciativas, de um recrutamento mais intenso de voluntários nos escritórios diocesanos. A segunda área de mudança era *strengthening learning and communication* [fortalecer o aprendizado e a comunicação] para melhor engajar as diferentes partes da organização entre si e em relação às políticas corporativas, além de utilizar estratégias para adequar a sua imagem aos públicos específicos com o qual cada parte da organização interage. A terceira era *maximising our global advantage* [maximizar nossa vantagem global],

²⁴ *PEST(LER) analysis* é uma análise de situação ou contexto que leva em conta fatores (P)olíticos, (E)conômicos, (S)ociais, (T)ecnológicos, (L)egais, ambi(E)ntais, (R)eligiosos. *Stakeholder analysis* é um processo que identifica pessoas ou grupos com interesse num projeto ou programa. *Power analysis* é a análise das relações de poder entre grupos de pessoas ou indivíduos. *Problem tree*, ou árvore de problema, é uma ferramenta para explicitar causas de problemas específicos. *Risk analysis*, ou análise de risco, é um processo de identificação do que pode dar errado num projeto ou programa, e formas de mitigação dos riscos. Cf. *PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 208 de 275.

isto é, enfatizar as alianças com outras organizações, como as agências *Caritas*, bem como se fortalecer em *networks* [redes] norte-sul e norte-norte (em especial no sentido de buscar co-financiamento para seus programas). Finalmente, a quarta área de mudança dentro do horizonte estratégico estabelecido pela CAFOD 2010 era *increasing the impact of our international programmes* [aumentar o impacto de nossos programas internacionais].²⁵

No caso desta última, acreditava-se que o trabalho internacional teria mais impacto com a adoção de uma abordagem programática, que se traduzia na diminuição no número de projetos mantidos através de parcerias isoladas (que geralmente duravam muitos anos), e a preferência por dois ou três programas mais amplos por país. Havia a necessidade, para tanto, de *phase out* [retirar-se de] muitas parcerias, e as equipes de programa deveriam fazê-lo de acordo com uma estratégia estabelecida para os países em que trabalhavam. Daí CAFOD 2010 determinar como iniciativa prioritária que os PM (*Programme Managers* [Gerentes de Programa]) desenvolvessem *Country Strategy Papers* [Documentos de Estratégia para o País] (CSP) para 40 países.

Os CSP eram importantes dentro do ciclo PCM, como veremos adiante, e o eram também outras duas iniciativas estabelecidas no CAFOD 2010 como prioritárias: a *capacity building* [capacitação] dos parceiros e a descentralização da organização. O desenvolvimento da capacidade de parceiros chave era prioridade, já que o desenho, a implementação e a mensuração do impacto dos programas deveriam ser desenvolvidos em conjunto com eles. Se o co-financiamento institucional era prioridade para CAFOD, esta se colocava em posição de co-responsável pelos programas, e por isso precisava garantir que a sua execução e a mensuração de seu impacto estivessem de acordo com um certo padrão de prestação de contas exigido pelas co-financiadoras. Isto demandava ou que as parcerias fossem seladas com organizações que facilmente mobilizavam saberes técnico-burocráticos (em especial referentes ao planejamento e à prestação de contas), ou que estas fossem capacitadas para tanto. Na abordagem programática não havia mais espaço para o apoio a grupos informais. Como Joseph, funcionário que costumava trabalhar na extinta seção da Europa do Leste na CAFOD, disse: *The more programming... the more the connection with grassroots will be lost* [Quanto mais programação... mais a conexão com a base se perderá].

Por sua vez, o aprofundamento do processo de descentralização – com a abertura de escritórios em países tidos como estratégicos – vinha no sentido de facilitar o trabalho conjunto

²⁵ Cf. Doc. CAFOD, *CAFOD 2010 Building Communities for Change*, 2005, p. 6-7.

com os parceiros, bem como aumentar as chances de obter co-financiamento de doadores institucionais. Por este motivo, os escritórios eram geralmente abertos em lugares onde havia grande presença de outras agências, doadores institucionais, burocracias estatais. A abordagem programática, portanto, implicava o adensamento dos emaranhados institucionais em torno de CAFOD, isto é, uma maior conexão com grandes financiadores, desde órgãos estatais em países em desenvolvimento, órgãos do governo britânico (em especial DFID), organismos multilaterais, instituições privadas de financiamento, etc. Isto só poderia ser feito através de uma atuação baseada num olhar específico (tido como estratégico) sobre certos países (os CSP) e num aprofundamento das parcerias: menos parceiros, maior proximidade a eles e mais atenção ao seu fortalecimento institucional.

O sistema PCM materializava tal abordagem através dos procedimentos previstos nos quatro estágios do seu ciclo: *Analysis, Design, Action, Impact* [Análise, Desenho, Ação, Impacto], representados pelo seguinte diagrama:

O primeiro estágio é de análise, em que o gerente ou funcionário de programas desenvolve uma idéia para um programa no formato de um *Programme Concept Note* (PCN) [Nota de Conceito de Programa]. O importante a ser notado nesta fase é que a discussão se dá apenas entre os funcionários da equipe de programa e seu superior imediato, o *Regional Manager* [Gerente Regional]. Idealmente, a fase de discussões com os parceiros ocorre apenas após os programas serem decididos internamente na organização. Chamar atenção a este detalhe importa menos para discorrer se isso de fato se passa como previsto no modelo, e mais para ressaltar que a composição presente no PCN depende do seu alinhamento com as políticas da organização.

Num primeiro nível, o PCN deve estar alinhado ao CSP, elaborado a cada cinco anos pelo Gerente de Programa (e aprovado pelo ILT); num segundo nível, o CSP deve seguir as diretrizes estabelecidas pela política geral da organização em vigor, o CAFOD 2010. Por exemplo, CAFOD 2010 estabelecia como setores prioritários: *economic advocacy* [advocacia econômica], *sustainable livelihoods* [modos de subsistência sustentáveis], *conflict resolution and peace building* [resolução de conflitos e construção da paz]; e HIV/AIDS (CAFOD 2010, p. 6). Dificilmente seria possível estabelecer como programa para um país algo que fugisse de um destes temas.

PCM: Programme processes and documentation @ 28 Sep 07

Figura 22 - Diagrama dos estágios do sistema PCM. Fonte: *PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 12 de 275.

Idealmente, portanto, é preciso um alinhamento dos programas aos CSP e às políticas mais gerais da organização, como CAFOD 2010. É possível identificar também num outro nível como a política geral da CAFOD procura estar em consonância com a de doadores institucionais. Daí a preocupação da seção da América Latina em relação às repercussões das políticas do DFID na CAFOD, em especial quanto à diminuição de interesse na América Latina. À época do trabalho de campo, havia uma estória que circulava nos canais azuis acerca de um incidente ocorrido com o diretor em relação a um posicionamento oficial da CAFOD sobre o Haiti. O *Haiti Working Group* [Grupo de Trabalho do Haiti], composto por representantes das seções da América Latina de diversas agências financiadoras, havia elaborado uma carta a ser assinada pelos diretores de suas respectivas organizações. Uma das versões da estória foi-me contada da seguinte maneira: *The other day [the Regional Administrator] sent [the director] a letter about Haiti to sign... he said there are other more deserving countries... he said he would ask others if he could sign it.*²⁶ Tal fala denota, em primeiro lugar, um receio constantemente enunciado a partir da Seção da América Latina de ser cada vez mais preterido em relação à África (o que se reflete no orçamento voltado para as duas Seções). Este receio implica um constante esforço para provar que também a América Latina é merecedora de atenção. Em segundo lugar, a estória carrega a crítica à necessidade do alinhamento às políticas das grandes agências e, por conseguinte, de seguir as últimas tendências do mundo do desenvolvimento. A campanha da mudança climática que CAFOD preparava em 2007, por exemplo, era alvo de crítica pelo mesmo motivo. Nos canais azuis, dizia-se: *we just jumped on the bandwagon* [nós só entramos na crista da onda]. A atenção às políticas, prioridades estratégicas e ferramentas de trabalho de outras agências, do governo, e de grandes financiadoras institucionais revela uma cada vez maior aproximação da CAFOD aos saberes, linguagens, técnicas encontradas em emaranhados institucionais de longo alcance especializados em combate à pobreza.

A partir desta percepção compreende-se melhor o treinamento do PCM, em especial a parte facilitada por Bart, cujo intuito era estimular a produção de documentos de aprovação de projetos e programas com qualidade supostamente melhor.²⁷ Bart inicia a sua parte do treinamento com a afirmação: *we want more clarity on outcomes and indicators* [queremos mais

²⁶ [Outro dia [o Administrador Regional] enviou [ao diretor] uma carta sobre o Haiti para assinar... ele disse que há países mais merecedores... ele disse que perguntaria a outros se podia assiná-la].

²⁷ A agenda do dia previa um total de 5h30 de atividades, das quais 2h15 eram dedicadas à seção facilitada por Bart denominada *How to Produce Good Quality Approval Document* [Como Produzir Documentos de Aprovação de Boa Qualidade].

clareza nos resultados/efeitos e indicadores].²⁸ Todo o ciclo do PCM revolvía em torno do conceito de *outcome*, o que ficava claro logo no parágrafo inicial do manual do PCM:

CAFOD wants its work with partners, projects and programmes to result in **changes** in people's lives. **We would like to place more emphasis on the outcomes of the projects and programmes that we support**, and have redesigned our Programme Cycle Management (PCM) processes to reflect this. (*PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 1 de 275. Grifo original)²⁹

Não tão imediatamente era visível o porquê da maior ênfase nos *outcomes* dos projetos e programas. Apenas na metade do treinamento, Bart declara – *CAFOD did not invent it* [CAFOD não inventou isso] –, e logo a seguir menciona como *outcome* era usado pela Big Lottery, uma agência financiadora de projetos ligada à loteria no Reino Unido, a quem CAFOD eventualmente solicita recursos. Perguntei-lhe: quem trabalha com *objective* [objetivo] e quem trabalha com *outcomes*? Big Lottery trabalha com *outcome*; USAID com *outcome*; EU com *objective* e *result*.³⁰ Com esta informação, Bart tornava visível a relação da seção onde trabalhava, o PPSS da CAFOD, com os financiadores – relações de fato prioritárias a partir daquele fragmento da organização. CAFOD ambicionava aumentar sua arrecadação entre financiadores institucionais, e para isso, era preciso que sua abordagem programática (a partir de um olhar estratégico e um aprofundamento das parcerias) contasse com ferramentas que a maior parte destes financiadores utilizam. As relações com agências financiadoras eram mediatas em referência à relação imediata que se estabelecia naquele treinamento, entre PPSS e equipes de programa, e portanto nem sempre completamente visíveis para estas, a não ser quando os programas para os quais se solicitava financiamento lhes competia diretamente. Para adensar os emaranhados em torno de CAFOD, era preciso alinhar-se às metodologias utilizadas pelas outras grandes agências.

O treinamento nada mais era do que a capacitação das equipes na CAFOD – o dar a ver um modelo consoante o qual deveriam operar, e saberes que deveriam mobilizar. Isto era

²⁸ Há sutis e importantes diferenças que serão mais adiante exploradas entre a noção de *Outcome*, traduzida literalmente como “resultado”, e outras noções como *Objective* [objetivo], *Result* [resultado], *Goal* [fim, meta]. Como *outcome* é conceito nativo central para o presente objeto de estudo, será utilizado como no original.

²⁹ [CAFOD quer que seu trabalho com parceiros, projetos e programas resulte em **mudanças** nas vidas das pessoas. Queremos conferir mais ênfase nos **outcomes dos projetos e programas que apoiamos**. Para tanto redesenhamos nossos processos de Gestão de Ciclo de Programa (PCM)].

³⁰ O próprio manual do PCM da CAFOD cita as obras das quais foi tirada: Big Lottery e Trócaire. Explaining the difference your project makes: A BIG guide to using an approach, Big Lottery Fund/Triangle Consulting (May 2006) http://www.biglotteryfund.org.uk/er_eval_explaining_the_difference.pdf

From the project model to the programmatic approach, Trócaire (Aug 2005)

Guiding Document for New Trócaire Programme Approval System, Trócaire (Oct 2005)

Cf. PCM Handbook (22 Oct 07): 231 of 275

importante principalmente para o segundo estágio do PCM, de elaboração/desenho do programa, que teoricamente deveria ser realizado conjuntamente com os parceiros e outros *stakeholders* [partes interessadas], resultando num *Programme Framework* (PF) [Estrutura de Programa] e num *Programme Budget* (PB) [Orçamento de Programa]. Os parceiros deveriam, assim, ser capacitados para tanto, mas não apenas eles. Bart, em entrevista, disse-me o que achava sobre uma gerente de programa da Divisão Internacional: *she's a good girl but she doesn't have the skills* [ela é uma boa garota, mas não tem as competências necessárias]. Isto refletia a sua visão geral sobre os funcionários de programa, que Bart descreve da seguinte maneira:

CAFOD don't have trained skilled staff... they know languages, they have knowledge on specific areas such as health care, but no knowledge on systems, no experience in programme partner support... American organisations have a lot more skill training... CRS is much more technical.³¹

Bart acreditava que as agências de desenvolvimento estariam melhor preparadas se contratassem pessoas advindas da área de administração, cujas ferramentas permitem uma atuação considerada mais eficiente. Por isso, ao contrário do que fazia com os *development workers* [profissionais do desenvolvimento] na CAFOD, Bart exaltava aqueles vindos do setor privado, como Philip, gerente da equipe PCM: *He is a non-development worker. The private sector is more focused on results. Things have to change in development.*³²

Para Bart, um planejamento feito de maneira competente era a única forma de efetivamente erradicar a pobreza e fazê-lo através de uma relação genuinamente igualitária com as organizações parceiras:

The PCM cycle is done together... us next to our partners... CAFOD cannot cope with an ivory tower mentality... a funder-beneficiary mentality... we need to be doing horizontal programming, not mastering vertical programmes... if 3 partners sit together, we'll have a better impact... 'No', people say, 'we have our identity!'... But you don't give up your identity, you give up a little autonomy... We work in partnership. PCM is not to go against that in any way. Outcomes and indicators should be agreed at grassroots level... in a simplified matrix... it's practical, grassroots-orientated, simple... Partners appreciate it... they feel it is a positive reinforcement to their work... **The matrix is about logical thinking... as long as everyone believes in it, it works.**³³ (grifos adicionados).

³¹ [CAFOD não tem funcionários treinados nas competências necessárias... eles sabem línguas, têm conhecimento em áreas específicas como saúde, mas nenhum conhecimento em sistemas, nenhuma experiência em apoio de parceiros de programas... Organizações americanas têm muito mais treinamento nessas competências... CRS (*Catholic Relief Services*) é muito mais técnica]

³² [Ele é um profissional não da área de desenvolvimento. O setor privado é mais focado em resultados. As coisas têm que mudar no [setor do] desenvolvimento].

³³ [O ciclo PCM é feito em conjunto... nós ao lado de nossos parceiros... CAFOD não pode lidar com uma mentalidade de torre de marfim... uma mentalidade de financiador-beneficiário... nós precisamos fazer programação horizontal, não o controle de programas verticais... se 3 parceiros trabalham juntos, teremos impacto melhor... 'Não', as pessoas dizem, 'nós temos nossa identidade!'... Mas você não perde sua identidade, você abre mão de um pouco

O bom planejamento feito lado a lado com organizações parceiras, na base, garante o resultado almejado e a eficiência do projeto. Indispensável, todavia, é a crença conjunta no poder do pensamento lógico, expresso através de uma matriz simplificada, desenvolvida em oficinas com a presença do indispensável *flipchart*. Um objeto como o *flipchart* – espécie de lousa portátil composta por um bloco de papel em branco apoiado sobre um cavalete, comumente utilizado em oficinas e reuniões – é importante porque permite inscrever no papel uma composição coletiva, em processo dito participativo, decisiva para o desenho da intervenção social. O modelo de matriz utilizado pela CAFOD, sempre em formato de tabela, era o seguinte:

Tabela 1 – Modelo de Matriz utilizado pela CAFOD³⁴

Programme Goal:		
Project Goal:		
What Specific Changes is the project looking to bring about? (anticipated outcomes)	How will you know if these changes are happening / have happened? (indicators)	What specific activities will be carried out to bring about this change? (activities)

As habilidades que Bart considerava importantes, aquelas que ele acreditava serem de fato necessárias para combater a pobreza com eficiência e evitar uma mentalidade de torre de marfim, iam além da simples capacidade de gerência (relevantes para os estágios 3 e 4 do ciclo PCM, como veremos), e incluíam a do engenheiro social de traçar rumos futuros de forma estratégica. A idéia subjacente à suposta falta de competência dos funcionários de programa (os especialistas em *development*), e à presumida competência do funcionário focado em resultados (o profissional do setor privado), era a mesma que instituiu como necessária a capacitação – o dar a ver um modelo consoante o qual se deveria operar, os saberes que se deveriam mobilizar e, principalmente, a familiarização com uma forma determinada de pensar.

Lévi-Strauss ([1962] 1976, p. 36), no célebre texto em que explora a diferença entre o pensamento científico e mítico, que considera nada mais do que “[...]dois níveis estratégicos onde

de autonomia... Nós trabalhamos em parceria. O PCM não deve ir contra isso de forma alguma. *Outcomes* e *indicators* devem ser acordados na base... numa matriz simplificada... é prática, orientada para a base, simples... os parceiros a apreciam... elas sentem que é um reforço positivo para seu trabalho... a matriz é baseada em pensamento lógico... desde que todos acreditem nela, ela funciona].

³⁴

Meta do Programa:		
Meta do Projeto:		
Quais mudanças específicas o projeto pretende operar? (efeito antecipado)	Como você saberá se estas mudanças estão acontecendo / aconteceram? (indicadores)	Quais atividades específicas serão realizadas para operar esta mudança? (atividades)

a natureza se deixa atacar pelo conhecimento científico[...]”, afirma que, ao contrário do *bricoleur* que deve arranjar-se com os meios-limites (um conjunto restrito de ferramentas, não definido por um projeto), o engenheiro concebe e procura ferramentas na medida de seu projeto (p. 38-9). O sistema PCM nada mais é do que uma ferramenta elaborada com um projeto como horizonte, explicitado no já mencionado primeiro parágrafo do manual do PCM: a mudança nas vidas das pessoas. Note-se: o projeto não consiste na modificação de estruturas sociais, reorganização do sistema mundial, extinção da sociedade de classes, ou mesmo no que era antigamente enunciado na organização – o combate às “estruturas de pecado”. O projeto atual é o de operar mudanças na vida das pessoas, não muito diferente do encontrado em outras grandes agências de desenvolvimento envolvidas em emaranhados institucionais de combate à pobreza. As ferramentas concebidas na medida de tal projeto têm a importante particularidade de se adaptar às especificidades de *lutas* localizadas dos mais diversos tipos. A matriz – segmentada em caixas para *goal*, *outcomes*, *indicators*, *activities* – enquadra qualquer tipo de problema, permitindo que especificidades de cada projeto caibam dentro do horizonte comum de trabalho, na área de atuação definida como *development*. Isto permite, por um lado, que organizações com atuações específicas tenham a si canalizados recursos e se enganchem a emaranhados institucionais de longo alcance, e de outro lado, que as organizações internacionais possuam tentáculos espalhados em muitos lugares, conectando-se a parceiros com *lutas* extremamente diferentes entre si.

Assim, o treinamento sobre como fazer relatórios de boa qualidade revelou-se uma verdadeira lição em engenharia social – um nível estratégico onde a sociedade se deixa atacar. Algumas das primeiras lições de Bart no treinamento eram expressas com afirmações como *goals have to be realistic... you start with outcomes, 6 the most... outcomes are logically linked*.³⁵ Bart menciona como uma técnica de planejamento como o *problem tree* [árvore de problemas] dava melhor entendimento acerca da conexão lógica entre *outcomes*. Apesar de apenas mencioná-la no treinamento, tal técnica era explorada no manual do PCM, e é bastante expressiva do tipo de procedimento que os especialistas em desenvolvimento colocam em prática com vistas a traçar planos estratégicos de intervenção social e assim operar “mudanças nas vidas das pessoas”.

A árvore de problemas, desenvolvida através de método participativo, contém dois importantes elementos: a visualização de relações causais num diagrama, e o estabelecimento de

³⁵ [metas devem ser realistas... você começa com *outcomes*, 6 no máximo... *outcomes* são logicamente conectados]

hierarquia de causa e efeito entre problemas (Cf. *PCM Handbook* (22 de outubro 2007), p. 242 de 275). O exemplo oferecido no manual é na área de segurança alimentar. Uma lista de problemas é disposta em quadrados, organizados entre si de forma que se identifique a causa original do problema maior (efeito final). Por exemplo, uma alta incidência de desnutrição é causada remotamente pela má manutenção dos sistemas de irrigação, erosão do solo nas montanhas e conflitos étnicos em distritos vizinhos. Entre estas causas e o efeito final (a ser combatido), outros problemas são dispostos em relação de causa e efeito entre si. Tal exercício culmina no seguinte diagrama:

Figura 23 – Diagrama de problemas. Fonte: *PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 244 de 275

O mesmo diagrama sofre uma transformação, descrita pelo manual da seguinte maneira: *The translation of the negative situation in the problem tree into a realized positive state (the outcomes) for example, 'low rice production' is converted into 'improved rice production'.*³⁶ O diagrama de causas e efeitos torna-se um diagrama de meios e fins a partir de um exercício lingüístico em que um problema é convertido num estado positivo alcançado, isto é, um *outcome*.

Diagram of outcomes

Figura 24 – Diagrama de *outcomes* (resultados). Fonte: *PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 245 de 275

³⁶ [A tradução da situação negativa na árvore de problema em um estado positivo alcançado (os *outcomes*) por exemplo, 'baixa produção de arroz' é convertido em 'produção de arroz melhorada'.]

A composição inscrita no diagrama permite que se desenhe uma estratégia de “ataque à sociedade”: a solução de um problema baseado num processo lógico, simples, que segundo Bart os parceiros apreciam como um reforço de seu trabalho. O problema maior “alta incidência de desnutrição” torna-se a meta “incidência de desnutrição reduzida”; uma de suas causas, a “diminuição de produção de arroz em terras baixas” torna-se o *outcome* “produção de arroz em terras baixas aumentada”. Os *outcomes* são então agregados para que caibam dentro da matriz, oferecendo um diagrama intitulado *Clustering of outcomes* [Aglomeração de resultados esperados]:

Clustering of outcomes

Figura 25 – Diagrama de aglomeração de *outcomes*. Fonte: *PCM Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 245 de 275

Neste exemplo, são quatro os *outcomes* que emergem do exercício, relacionados a: sistema de irrigação; produção agrícola; fertilidade do solo; e imigração. A transformação de problemas em *outcomes* e a sua posterior organização em formato de matriz tem idealmente o

intuito de calcar as ações sobre um pensamento lógico, o que permite traçar estrategicamente os rumos da ação e mensurar o resultado da intervenção, ou seja, se o estado positivo determinado no desenho do projeto foi de fato alcançado.

Percebe-se assim que a engenharia social envolve em grande medida um procedimento lógico em torno de formulações lingüísticas. Bart não escondia sua irritação com os *outcomes* encontrados no *WebPromise*, que considerava longos e confusos. Daí seu treinamento consistir sobretudo num exercício lingüístico. Segundo ele, *outcomes* eram usados como se fossem *objectives*. Qual a diferença entre os dois? *Outcome*, ele dizia, é o que se espera que tenha mudado, o estado esperado das coisas: a *qualitative change in the life of beneficiaries* [uma mudança qualitativa na vida dos beneficiários]. *Objective*, ao contrário, é a estratégia que se usa para alcançar os *outcomes*, geralmente descrito com o verbo no infinitivo: *to strengthen civil society organisations* [fortalecer as organizações da sociedade civil]. Como a terminologia variava de acordo com a ferramenta utilizada (*goal; purpose; output; activity; indicators; means of verification; assumptions; super goals; inputs*), a formulação lingüística precisa dependia da compreensão do conceito a que se referia. Como bom facilitador, Bart apresentou uma tabela para realizar um exercício baseado em perguntas retóricas, que ele esperava pudesse ter um efeito didático:

Tabela 2 – Exercício baseado em *Outcomes* retirados da base de dados da CAFOD³⁷

Defined Outcomes	Question
Provision of in-depth, quality information and analysis in Spanish and Mayan indigenous languages on political, social and economic issues at local, regional and international level	Is this an activity (output) or an outcome?
To build the capacity of the Catholic Church in health policy and advocacy issues to influence the development and monitoring of pro-poor health policies.	Is this an objective or an outcome?
Seven thousand hectares of degraded land will become more productive enabling 50% increase in fodder production on communal areas and reduced soil erosion in plots and gullies	Do we SMART-en our outcomes?

³⁷

Outcomes Definidos	Pergunta
Provisão de informações e análises aprofundadas e de qualidade sobre questões políticas, sociais e econômicas nos níveis local, regional e internacional, em espanhol e maia.	Esta é uma atividade (saída) ou um <i>outcome</i> ?
Capacitar a Igreja Católica em políticas de saúde e assuntos ligados à pressão política para influenciar o desenvolvimento e monitoramento de políticas de saúde pró-pobres.	Isto é um objetivo ou um <i>outcome</i> ?
Sete mil hectares de terra degradada se tornarão mais produtivos permitindo um aumento de 50% na produção de forragem em áreas comunais e redução de erosão do solo em canteiros e ravinas	Devemos tornar os <i>outcomes</i> SMART? [Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, Temporalmente determinado]

No primeiro caso, a provisão de análise política, social e econômica em espanhol e maia é atividade, e não *outcome*. Para ele, *partners focus on activities and outputs (which is what comes straight after the activity)* [parceiros focam em atividades e saídas (que é o que vem logo depois da atividade)]. No segundo exemplo, capacitar a Igreja Católica é objetivo e não *outcome*, para o qual bastaria uma afirmação simples, sem o uso de cláusulas como “causado por”, “levando a”, etc. No terceiro exemplo, apenas indicadores devem ser SMART-ened. SMART é um acrônimo que significa *(S)pecific, (M)easurable, (A)chievable, (R)elevant, (T)ime bound* [Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, Temporalmente determinado]: *don't smarten outcomes too much. Why? Because you have your indicators* [Não elaborem seus *outcomes* de forma muito SMART. Porquê? Porque vocês têm seus indicadores.]. A lição era: os detalhes devem ficar nos indicadores.

O próximo passo era oferecer uma tabela com exemplos melhorados de *outcomes* encontrados do *WebPromise*:

Tabela 3 – Esquema de *Outcomes* definidos e melhorados³⁸

Defined Outcomes	Improved outcomes
To facilitate grassroots communities and organizations, the Buddhist Sangha and members of all other faiths play an active key role in the development process to make a healthy civil society in Myanmar.	A peaceful coexistence of faith based groups in Myanmar. Or A strong civil society in Myanmar carried by grassroots communities and organisations.
To support three indigenous delegates at the UN Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) in Bali, 3-14 December 2007, so that they can attend the conference and receive specialist training so that in the future they are able to engage with and influence UN negotiations on climate change.	Three informed indigenous delegates from to deal with climate change and engage with UN bodies regarding climate change
To improve capacity of the HIV/AIDS staff to manage and provide care and support to PLWHA.	Quality support to PLWHA and their families

Outcomes definidos	Outcomes melhorados
Apoiar comunidades e organizações de base, as Sangha budistas e membros de todas as outras fés, a exercer papel ativo no processo de desenvolvimento, para criar uma sociedade civil saudável em Myanmar.	Uma coexistência pacífica de grupos de base religiosa em Myanmar. Ou Uma sociedade civil forte em Myanmar através de comunidades e organizações de base.
Apoiar três delegados indígenas à Convenção sobre Alterações Climáticas da ONU (UNFCCC) em Bali, 3-14 Dezembro de 2007, para que possam atender a conferência e receber treinamento especializado para que no futuro sejam capazes de participar e influenciar negociações em alterações climáticas na ONU.	Três delegados indígenas informados para que lidem com alterações climáticas e se engajem com órgãos da ONU quanto às alterações climáticas.
Capacitar os funcionários HIV/aids a gerenciar e prover assistência e apoio a pessoas Vivendo com HIV e aids.	Apoio de qualidade a Pessoas Vivendo com HIV/aids e suas famílias.

Bart dizia: *Keep it simple... avoid terminology that sounds nice, but doesn't say anything* [Mantenha as frases simples... evite uma terminologia que soa bem, mas não diz nada]. A modificação de “capacitar funcionários a gerir e prover apoio a pessoas vivendo com HIV/AIDS” para “apoio de qualidade para pessoas vivendo com HIV/AIDS e suas famílias” evidenciava que “dizer nada” ou “dizer algo” estava menos relacionado ao conteúdo das frases do que com a precisão da formulação lingüística envolvida no procedimento lógico acima descrito. No entanto, as formulações consideradas más que eram encontradas no *WebPromise* não provinham necessariamente do uso de enunciados falaciosos, mas por exemplo, de uma prática, também criticada durante o treinamento, do uso da ferramenta copiar/colar do computador a partir dos documentos enviados pelos parceiros, diretamente transferidos para a matriz no *WebPromise*. A equipe do PCM estava ciente de que as relações entre CAFOD e os parceiros já existiam, muitas vezes há anos, e muitos dos projetos encontravam-se na metade de seu ciclo. Realizar os dois primeiros estágios do ciclo do PCM – a análise (em relação a políticas da organização) e o desenho do programa – antes do início das atividades era possível apenas idealmente. Na fase de transição em que se encontravam, o sistema *WebPromise* exigia a inserção de dados na matriz, mesmo que as discussões com os parceiros sobre as mudanças com o PCM não tivessem sido realizadas. Esperava-se dos funcionários de programa que estes adaptassem as informações dos projetos em andamento para a construção da matriz. Sobre esta dificuldade, alguém no treinamento disse, com um exemplo de um parceiro no pós-Tsunami: *PCM is great for a new partner, but more difficult with an existing partner* [o ciclo PCM é bom para parcerias novas, mais difícil para as já existentes].

Assim, no documento de aprovação anual do terceiro ano do ciclo do Projeto Tarrafa (2006-2008), Sophie, a PO da equipe do Brasil esclarecia no documento de monitoramento anual para projetos, o MSGA (*Monitoring Summary and Grant Approval* [Resumo do monitoramento e Aprovação da Subvenção]):

The Outcomes and indicators defined below [in the matrix] were defined before the CAFOD PCM process came into play. Therefore, the indicators set out below are not the SMARTest indicators and reporting against them is not as rigorous as it will be in future. We are in the final year of the cycle and feel it best to define new outcomes and indicators for the new cycle. In order to try and develop the ability to work with new outcomes and indicators and how to monitor and report against these, partners have asked for more guidance on this, so that they are able to respond in a quality way in the

final report and are able to feed this information into the evaluation of the three year cycle and the proposal for a new three year project. (MSGa, 25 de setembro de 2007, BRA458/2/3, p. 8)³⁹

Sophie reconhecia que os indicadores não estavam de acordo com o que o manual do PCM exigia, e que o monitoramento não conseguiria ser tão rigoroso, mas que esta seria uma área na qual a equipe investiria tempo e recursos. Outras equipes viviam situações semelhantes com seus parceiros. Um dos participantes do treinamento chegou a comentar que as mudanças demandavam de sua equipe muito mais tempo com cada parceiro e a impossibilidade de fazê-lo caso houvesse muitas parcerias. A resposta foi: *Yes, that's the move* [sim, esse é o movimento]. Acreditava-se que com a diminuição do número de parceiros e a maior atenção à sua capacitação seria possível desenhar projetos e realizar o monitoramento de forma mais eficiente. A idéia era de que um bom planejamento facilitaria o terceiro e quarto estágio do ciclo PCM.

O terceiro estágio é de ação, em que a cada doze meses a equipe de programas produz relatórios com o progresso do programa ou projeto, baseado nos relatórios anuais enviados pelos parceiros, bem como nas visitas anuais de monitoramento aos projetos. Também anualmente os parceiros devem produzir um orçamento e um plano de trabalho revisados, que alimentam o planejamento da própria equipe, assim como o processo de revisão corporativa anual. O último estágio é de impacto, quando a equipe de programa deve produzir uma avaliação final, que pode contribuir para discussões mais amplas dentro da organização. Todo ano, a ILT identifica um pequeno número de programas sobre o qual baseia a sua análise sobre o impacto do trabalho geral da CAFOD. Se a referência ao monitoramento é a matriz (ligado ao segundo estágio do ciclo PCM), a avaliação final tem como referência a política geral da organização (ligado ao primeiro estágio do ciclo PCM).

Bart insistia na necessidade de ser mais sistemático no monitoramento, e de assumir corresponsabilidade pelo mesmo: *we want partners to be accountable... we are also to blame if*

³⁹ [Os *outcomes* e indicadores definidos abaixo [na matriz] foram definidos antes do processo PCM CAFOD se iniciar. Consequentemente, os indicadores estabelecidos abaixo não são os mais *SMART* [(*S*)pecific, (*M*)easurable, (*A*)chievable, (*R*)elevant, (*T*)ime bound [Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, Temporalmente determinado] e a relatoria referente a eles não é tão rigorosa quanto será no futuro. Nós estamos no ano final do ciclo, e acreditamos ser melhor definir novos *outcomes* e indicadores para o novo ciclo. De modo a tentar desenvolver a habilidade de trabalhar com novos *outcomes* e indicadores e como monitorar e elaborar relatórios em relação a eles, os parceiros solicitaram mais orientação quanto a isso, para que eles possam responder a esta demanda com qualidade no relatório final e possam inserir esta informação na avaliação do ciclo de três anos e proposta para um novo projeto de três anos].

*something goes wrong... that's what standing next to the partner is about.*⁴⁰ Como se medem *outcomes*? *We measure outcomes with indicators...* [Medimos *outcomes* com indicadores] No treinamento, Bart se utilizava do exemplo de parceiros: *In Brazil, one of the programmes got EU funding... you ask them what has changed for young people in the favelas with the leadership training ...their answer is "They like it"; or "We don't know".*⁴¹ Outro exemplo: em Bangladesh, eles são extremamente profissionais, especialmente em organizações com pessoal mais treinado. Todavia, quando se pergunta para as pessoas sobre indicadores, elas contam histórias. Bart insiste na necessidade de se trabalhar mais sistematicamente, mais objetivamente:

10 different people will tell you 10 different stories... we have to be more objective. In Development people don't like quantifying things, it's a "bad word". Even your qualitative indicators have to be measured. An indicator is not a truth, it is only an indication about the progress you make... It doesn't necessarily mean you met your objective, it is an indication only.⁴²

Sobre os indicadores, alguns conselhos: delegar a alguém a mensuração dos *outcomes*; realizar a chamada *baseline research* [pesquisa de base] no começo do programa; estabelecer indicadores mensuráveis:

Three or four indicators per outcome. You can be wrong, but with four you are safe. With more, it's hell. The EU Project in Rwanda had 36 indicators. You make your life hell. Keep it simple. Keep it to indicators that partners can also measure. ... we don't measure calories but loss of weight of children, it's easier... how do we measure violence – with a sophisticated psychological test or with how many cases are brought forward to the police? Which is easier?⁴³

Mais uma tabela era apresentada com indicadores encontrados no *WebPromise* com exemplos de como se poderia melhorá-los:

⁴⁰ [queremos que parceiros sejam *accountable*... também temos culpa se algo dá errado... é isso o que significa estar ao lado dos parceiros]

⁴¹ [No Brasil, um dos programas conseguiu financiamento da União Européia... você pergunta para eles o que mudou para os jovens nas favelas com o treinamento em liderança... sua resposta é "Eles gostam" ou "Não sabemos".]

⁴² [10 pessoas diferentes lhe dirão 10 histórias diferentes... temos que ser mais objetivos. Em Desenvolvimento as pessoas não gostam de quantificar as coisas, é uma "palavra feia". Mesmo seus indicadores qualitativos têm de ser mensurados. Um indicador não é uma verdade, é só uma indicação do progresso que você faz... Não significa que você atingiu seu objetivo, é só uma indicação]

⁴³ [Três ou quatro indicadores por *outcome*. Você pode se enganar, mas com quatro você está a salvo. Com mais, é o inferno. O Projeto da União Européia em Ruanda tinha 36 indicadores. Você torna sua vida um inferno. Faça algo simples. Faça indicadores que os parceiros também podem medir.. nós não medimos calorias, mas a perda de peso de crianças, é mais fácil... como medimos violência – com um teste psicológico complicado ou com quantos casos foram denunciados à polícia? Qual é mais fácil?]

Tabela 4 – Esquema de Indicadores definidos e melhorados⁴⁴

Defined indicators	Improved indicators
Number of human rights violation	At the end of the intervention, we will see an increase of 50% of cases brought forward by the general public in human right violations committed by governmental and rebel forces from district A, B and C to the (identified) human right commissions and human right organizations (you need to establish base line data with it)
Reduction in the incidence o preventable diseases in the target communities	At the end of the intervention we will see a decrease of 40% in the three main preventable diseases brought forwards to the Primary Health Clinics (i.e. Malaria, diarrhea and measles) in district A and B by members of the targeted communities A, B, C... (you need to establish baseline date with it).
Targeted PLWHA and their families make use of available health service	At the end of the intervention we will see an increase of 25% of PLWHA visiting the identified health clinics in the identified districts requesting consultation with doctors. (from ...% now)

O grande desafio, segundo Bart, era tomar para si o crédito da mudança, já que há muitos outros fatores envolvidos quando da implementação de um projeto, muitas vezes imprevistos e fora do controle dos funcionários envolvidos. Uma forma de fazê-lo, mais difícil e trabalhosa, estava contida na seguinte sugestão: *you should map the other factors* [você deve mapear os outros fatores], isto é, realizar *risk analysis* [análise de risco], *stakeholder analysis* [análise de partes interessadas], e assim por diante. A outra forma era simplesmente estabelecer no desenho do programa metas alcançáveis: *Set targets in your indicators – it creates accountability... but don't set them too high... If I set targets, I am accountable for them. Increase in 30% is safe, better than saying 40%... a target you can't reach.*⁴⁵ A medida do sucesso depende também da elaboração de metas possíveis de serem alcançadas.

De acordo com a lógica da engenharia social, um bom planejamento permite não apenas um projeto estruturado, como também uma maior *accountability* [responsabilização]. A matriz

⁴⁴

Indicadores definidos	Indicadores melhorados
Número de violações em direitos humanos	No fim da intervenção, veremos um aumento de 50% dos casos trazidos a público em violações de direitos humanos cometidos pelas forças rebeldes e governamentais dos distritos A, B e C para as comissões de direitos humanos (identificadas) e organizações de direitos humanos (<i>é preciso estabelecer uma informação base com isso</i>)
Redução na incidência de doenças evitáveis nas comunidades alvo	No fim da intervenção veremos uma diminuição em 40% nas três principais doenças evitáveis trazidas às Clínicas de Saúde Primária (isto é, malária, diarreia e sarampo) nos distritos A e B por membros das comunidades alvo A, B, C... (<i>é preciso estabelecer informação de referência</i>).
Pessoas Vivendo com HIV e aids e suas famílias, alvo do programa, fazendo uso dos serviços de saúde disponíveis	No fim da intervenção veremos um aumento em 25% de Pessoas Vivendo com HIV e aids frequentando as clínicas de saúde identificadas nos distritos identificados solicitando consultas com médicos. (de ...% agora)

⁴⁵ [Coloque metas nos seus indicadores – isso cria *accountability*... mas não metas inalcançáveis... Se eu estabeleço metas, sou responsável por elas. O aumento em 30% é seguro, melhor do que dizer 40%...uma meta que não se pode alcançar]

torna-se a referência contra a qual se avalia o projeto, e dentro do mundo do desenvolvimento há vários modelos utilizados. O mais disseminado é a *Logical Framework* [Matriz Lógica] (ou *log-frame*), desenvolvida no fim dos anos 1960 para o USAID, e utilizado desde então por grandes financiadoras governamentais e não-governamentais que trabalham com projetos de desenvolvimento.⁴⁶ A *log-frame* é um pouco mais complexa que a matriz de *outcomes* da CAFOD, e sua lógica é baseada na idéia de uma sequência de eventos: *inputs* [entradas] possibilitam *activities* [atividades], que provocam *outputs* [saídas], que cumprem *purposes* [propósito] (equivalentes aos *outcomes* aqui explorados), que alcançam a *goal* [meta]. A tabela da *log-frame* é mais ampla que a matriz de *outcomes* e inclui além dos cinco conceitos citados, também indicadores, modos de verificação e *assumptions* [premissas] que se referem aos riscos envolvidos, isto é, fatores que estão além do controle do programa, mas que podem afetá-lo. Não cabe aqui explicar em detalhe a *log-frame*, apenas mencionar que também ela é desenvolvida a partir do mecanismo de conversão da relação de causa e efeito em meios e fins (através da árvore de problemas). Tanto a matriz de *outcomes* como a *log-frame* expressam uma sequência de hipóteses de forma que a informação preponderante é o fim, a meta a ser alcançada. Isto implica que o futuro (o estado positivo alcançado) é a referência da ação presente, o que é realçado pela forma como ambas as matrizes são lidas, da esquerda para a direita e de cima para baixo. Na matriz de *outcomes* a ordem da leitura é *goal – outcomes – indicators – activities*, ou seja, o contrário do que se passa na implementação dos projetos, em que o dia a dia é organizado em torno de atividades. Não à toa, a dica para a verificação da lógica que sustenta a matriz é a leitura pelo lado contrário – de baixo para cima, da direita para a esquerda – de modo a confirmar se a relação entre meios e fins faz sentido.

Em 2003, a BOND, uma rede de mais de duzentas e setenta ONGs de desenvolvimento no Reino Unido, da qual CAFOD também faz parte, produziu uma pequena publicação com instruções gerais sobre como desenvolver uma *log-frame*, como orientação a seus membros pelo fato de ser este o modelo usado pelo DFID. Nela, lia-se:

What do I need to produce a logical framework?

- supply of large sheets of paper, (preferably flip chart sheets)
- pencil, eraser and 'Post-it' notes or cards, so you can adjust and amend as you go along
- somewhere to work without distractions
- ideally, someone to discuss and 'bounce' ideas around with

⁴⁶ Cf. NORAD, 1999, citado como fonte de consulta pelo manual do PCM da CAFOD.

- as much information about the planned project as possible – preferably do it ‘on site’ (BOND, 2003, p. 3)⁴⁷

As ferramentas sugeridas para o desenho da matriz implicavam um trabalho solitário, sem distrações, com informações à mão e algum eventual interlocutor, além do *flip-chart*, aqui não para uma composição coletiva, mas como forma de visualização do procedimento lógico e do resultado final em forma de matriz. Esta era de fato a forma mais comum de produção das matrizes:

The reality of funding proposals and completing log frames usually means a desk officer in the UK trying to summarise a project outline for a funding application. However, if used correctly as a planning tool, LFA [Logical Framework Approach] ought to be developed first by, or working closely with the person most closely involved in project implementation who will most likely be your project coordinator or partner organisation overseas. [...].

Writing log frames in the UK is not as participatory, which has led to criticism of the log frame as a planning tool. Ideally it should be produced ‘in country’ so that during the planning stage participatory approaches can be used to feed into the log frame as it is developed. **Whilst project beneficiaries may not identify easily with the concept of LFA** [Logical Framework Approach], they may be able to identify the factors that are critical to project success, as well as the most appropriate indicators of progress. (BOND, 2003, p. 3. Grifo adicionado)⁴⁸

Admite-se que a “realidade das solicitações de financiamento” – o mundo da vida das agências de desenvolvimento –, leva a ferramenta de planejamento a ser predominantemente utilizada por um *desk officer* [funcionário de escritório] no Reino Unido. Ao mesmo tempo, há o reconhecimento da importância da participação dos parceiros no processo de desenvolvimento da matriz, fruto das muitas críticas aos profissionais do desenvolvimento ao longo dos anos, por ignorarem a perspectiva daqueles para quem as intervenções são desenhadas. Como conciliar a necessidade de participação dos beneficiários (e organizações de base) no processo de

⁴⁷ [O que eu preciso para produzir uma matriz lógica?- quantidade de grandes folhas de papel (preferencialmente folhas de *flip chart*); - lápis, apagador e notas de ‘Post-it’ ou cartões, para que se possa ajustar e consertar à medida que se avança; - um lugar para trabalhar sem distrações; - idealmente, alguém com quem discutir e trocar idéias sobre a matriz; - o máximo de informação possível sobre o projeto planejado – fazer preferencialmente ‘no campo’.]

⁴⁸ [A realidade das propostas de financiamento e de completar matrizes lógicas geralmente implica num funcionário de escritório no Reino Unido tentando resumir um esboço de projeto para uma solicitação de financiamento. Todavia, se usada corretamente como uma ferramenta de planejamento, a abordagem de matriz lógica deve ser desenvolvida primeiro pela, ou trabalhando próximo a, pessoa mais intimamente envolvida com a implementação do projeto, que mais provavelmente será o coordenador do projeto ou a organização parceira no exterior [...]. Escrever matrizes lógicas no Reino Unido não é tão participativo, o que levou a críticas à matriz lógica como uma ferramenta de planejamento. Idealmente ela deveria ser produzida no país para que durante o estágio de planejamento abordagens participativas possam ser usadas para alimentar o log-frame à medida que é desenvolvida. **Enquanto os beneficiários de projeto podem não se identificar facilmente com o conceito de abordagem de matriz lógica**, eles podem identificar os fatores que são críticos ao sucesso do projeto, bem como os mais apropriados indicadores de progresso.]

planejamento com o fato de que “beneficiários de projetos não se identificam com o conceito de matrizes”?

A insistência aqui em explorar as enunciações de Bart (em seu treinamento e entrevista) se dá porque elas expressam uma apologia aos princípios da engenharia social, segundo os quais, ao contrário do que à primeira vista poderia parecer, haveria sim a possibilidade de organizações de base se identificarem com o conceito de matrizes caso tivessem a facilitação necessária para tanto. Se a erradicação da pobreza estava condicionada a programas e projetos bem desenhados, cuja única condição era a aplicação de um pensamento lógico, era apenas preciso dar oportunidade para os parceiros o fazerem através de oficinas de capacitação e de planejamento conjunto. Nada que um bom facilitador não pudesse resolver – daí ele enfatizar em sua entrevista a sua competência como facilitador e sua crítica à mentalidade da torre de marfim. A matriz era orientada para a base porque era simples, direta, lógica, mas para que funcionasse era necessária a crença comum em seus princípios, por outras palavras, a identificação por todas as partes envolvidas com o conceito de matrizes.

Compreende-se assim que oficinas participativas de planejamento conjunto não existem como forma de se apreender a perspectiva dos beneficiários ou organizações de base, mas são instâncias em que se apresenta e exercita uma certa forma de pensar – um nível estratégico de se atacar a sociedade. Nelas, abre-se a possibilidade aos parceiros de participarem do trabalho de engenharia social, não apenas contribuindo com informações a que não se tem acesso a partir dos escritórios no Reino Unido, como sobretudo utilizando as ferramentas de planejamento em que se baseia o trabalho das grandes agências de financiamento – os saberes técnico-burocráticos que se mobilizam para conectar-se a emaranhados institucionais de longo alcance.

A afirmação de que beneficiários (e organizações de base) não se identificam com matrizes – a inscrição no papel do projeto tal qual se passa no cotidiano (em formato de tabela) –, não está portanto em alguma suposta crença por parte dos engenheiros sociais de que beneficiários prescindem de pensamento lógico. Por um lado, a afirmação é baseada em cem histórias contadas por funcionários a partir da experiência em cem lugares, transformadas em generalizações: “os parceiros não são objetivos, contam histórias”; “deve-se manter os indicadores simples para que parceiros consigam medi-los”; “parceiros tendem a focar em atividades”. Por outro lado, a explicação que um engenheiro social oferece para a não identificação de beneficiários (e organizações de base) a matrizes está na pouca familiaridade com ferramentas de

aplicação de procedimento lógico à solução de problemas. Arrisco, porém, uma outra explicação baseada numa lógica diferente da que instaura o próprio problema: a não identificação às matrizes, tida como uma dificuldade para alguns, pode ser compreendida pela temporalidade subjacente ao trabalho de engenharia social aqui descrito.

5.3. A lógica das matrizes e seu descompasso com o mundo da vida

O eixo de referência para as ações de um projeto é o fim de seu ciclo, representado pelo *outcome* (estado positivo alcançado). O procedimento que transforma o problema num *outcome* (ou no caso da *log-frame*, num *purpose*) cria uma composição, representada pela matriz, que supõe uma sequência de eventos, pensadas não em termos de causa e efeito, mas fim e meios, ou seja, uma meta desejada no presente será alcançada desde que atores A, B e C operem as ações X, Y, Z. A composição é em si diacrônica, imaginada como uma sequência de eventos inscritos no tempo, embora haja o reconhecimento de que no mundo da vida os eventos não se passam como previsto:

No development project exists in a social vacuum. It is important that the desired future situation is described in such a way that it is possible to check at a later stage to what extent the project has been successful in relation to its objectives and the target groups. (NORAD, 1999, p. 7)⁴⁹

Nenhum projeto existe num vácuo social, mas a construção da matriz no *flip-chart* exige que se isole o objeto da intervenção social de forma que se suponha o vácuo social para que o projeto se dê da forma como desenhado. Já foi dito que uma composição é aquilo que os atores vislumbram como campo do possível, definido por elementos (pessoas, coisas, categorias, nomes) recorrentemente postos em relação dentro de fronteiras de mundo continuamente delineadas, a cada atualização. As composições, constantemente constituídas no dia a dia e referência para a ação, são sucessivamente reconfiguradas a partir das conexões que efetivamente se dão no mundo da vida. Inscritas na diacronia, elas são intrinsecamente maleáveis e efêmeras. No caso da composição representada pela matriz, esta é iterada sucessivamente na forma como projetada, e não re-delineada a cada atualização (a cada atividade realizada). Há o prolongamento

⁴⁹ [Nenhum projeto de desenvolvimento existe num vácuo social. É importante que a situação desejada futura seja descrita de tal modo que torna possível verificar num estágio posterior em que medida o projeto foi bem sucedido em relação a seus objetivos e os grupos alvo.]

no tempo de uma mesma composição (representada pela matriz) como referência para a ação. Eis a temporalidade subjacente ao trabalho de engenharia social: uma composição (representada pela matriz) que carrega em si uma dimensão diacrônica (a sucessão de eventos) é iterada sucessivamente tendo como suposto o vácuo social (sempre sincrônico).

Ora, isto é diferente do que se passa no dia a dia dos projetos, e aqui nos aproximamos da explicação de porque os parceiros não se identificam com o conceito de matrizes. Entre os que implementam os projetos, o trabalho é predominantemente organizado em torno de um calendário de atividades. Isto provoca, à medida que os eventos se sucedem, a reconfiguração sucessiva das composições que são referência para a ação cotidiana, ou seja, as composições estão inscritas na diacronia e consequentemente há uma constante adaptação aos imprevistos. O trabalho é marcado pela reação às contingências, o que é tido pelos engenheiros sociais como uma atuação não estratégica.

O olhar estratégico, que baseia as ações numa matriz rígida (iterada sucessivamente da forma como projetada) apresenta a desvantagem de não permitir a reação a imprevistos, senão após seu fim, como medida de verificação do sucesso (ou fracasso) do projeto. Dois são os mecanismos formalmente estabelecidos para que haja uma adaptação às contingências que emergem. Um deles é a realização de análises para prever desvios e riscos e assim incorporá-los à matriz. O outro é o ajuste periódico da matriz a eventuais mudanças, o que geralmente ocorre na revisão anual do planejamento. Sendo a matriz simultaneamente referência para a ação e medida de verificação do projeto, quanto mais ela consegue antecipar possíveis riscos (os imprevistos e desvios a si mesma), melhor ela se torna medida de si, ou seja, mais provavelmente apontará o seu sucesso, decidido a partir de seus próprios termos.

Neste sentido, é interessante contrapor a matriz do Projeto Tarrafa encontrada no *WebPromise* em relação ao planejamento enviado à CAFOD pelos grupos. Referente ao segundo ciclo do Projeto, o triênio 2006-2008, os grupos apresentaram três matrizes de planejamento, uma para cada organização, pois como explorado no capítulo 3, a partir de 2003 a gestão dos recursos no Projeto Tarrafa era feita conjuntamente pelos parceiros, mas o trabalho de cada um continuava independente um do outro. Nas matrizes apresentadas, a informação é organizada predominantemente em referência às atividades. No caso do Grupo Comunidade, para cada oficina realizada havia uma tabela que descrevia: objetivo; público-alvo; resultado esperado; recursos. No caso do Galpão, a tabela continha uma primeira coluna denominada “o que”,

concernente às atividades, e as restantes descreviam: como; com quem; tempo; parceira; como monitorar. No caso do Sobe e Desce, a tabela de matriz de planejamento organizava as informações na seguinte ordem: ações; objetivos; atividade; resultados desejados. Não era exatamente como a *log-frame* ou a matriz de *outcomes* da CAFOD. Entretanto, CAFOD não exigia que a matriz apresentada fosse a mesma contida no seu *WebPromise*. O manual do PCM dizia:

There is no formal requirement to include a log-frame in CAFOD's project documentation. What IS required is a project matrix, which sets out Outcomes, Indicators, and Activities for the project that have been **agreed** with the partner. A partner may share this kind of information about the project with you in the form of a log-frame. In this case, it can be used as the basis for producing and agreeing the project matrix. The relevant information in the log-frame should be transferred into the project matrix, as a way of ensuring that you understand – and can agree with – the logic of what the partner is proposing to do. [...] All monitoring should be carried out against the agreed project matrix. (Cf. *PCM Handbook* (22 de Outubro de 2007), p. 215 de 275, grifos originais)⁵⁰

O que importa é que haja uma matriz, e apenas assim o trabalho de organizações de base assumem existência aos olhos de entes técnico-burocráticos que formam emaranhados institucionais de combate à pobreza. De um lado, os grupos sistematizam um trabalho já estruturado ao longo dos anos, baseado em atividades que fazem sentido como uma “luta” (contra a violência, o abandono, a discriminação, a pobreza, a situação dos meninos do seu bairro). Quando tal luta é expressa em forma de projeto, não exatamente através de um trabalho de engenharia social, mas pela mobilização precária de saberes técnico-burocráticos, ela adquire existência frente a emaranhados institucionais de longo alcance. De outro lado, os funcionários de programa adaptam as informações à mão de acordo com o demandado pela matriz, também precariamente as ajustando aos princípios da engenharia social em que o sistema da organização em que trabalham se baseia.

No caso da Tarrafa (que não se qualificava como programa, mas como projeto), a matriz encontrada no *WebPromise* continha as seguintes informações:⁵¹

⁵⁰ [Não há exigência formal de incluir um *log-frame* na documentação de projeto da CAFOD. O que É exigido é uma matriz de projeto, que estabelece *Outcomes*, *Indicators*, e *Activities* para o projeto que foram **acordados** com o parceiro. Um parceiro pode compartilhar esse tipo de informação sobre o projeto no formato de um *log-frame*. Neste caso, pode ser usado como base para produzir e acordar uma matriz de projeto. A informação relevante no *log-frame* deve ser transferida para a matriz do projeto, como uma forma de garantir que você entenda – e possa concordar com – a lógica do que o parceiro está propondo fazer. [...] Todo o monitoramento deve ser feito em relação à matriz de projeto acordada.]

⁵¹ Cf. Dados do WebPromise em julho de 2008. As matrizes em inglês e português, que na base de dados estão separadas, são aqui justapostas para facilitar a comparação.

Tabela 5 – PROJECT MATRIX / MATRIZ DE PROJETO

Project ID:	BRA458	Project Title:	Projeto Tarrafa - Street Children's Centres in Recife and Olinda
Programme Goal:			
<p>Project Goal: <i>Children and young people in the favelas of Recife adopt positive values such as citizenship and engage with their communities to defend their right to a life free from violence, poverty and exclusion</i></p> <p>Meta do Projeto: Desenvolver um programa em rede, de forma integrada e complementar, que possa contribuir para a efetivação do sistema de garantias de direitos da criança e do adolescente promover a inclusão de crianças e adolescentes em situação de risco pessoal e social através de uma pedagogia participativa e libertadora e da ação complementar junto à família, escola e comunidade.</p>			
What Specific Changes is the project looking to bring about? (anticipated outcomes)	How will you know if these changes are happening / have happened? (indicators)	What specific activities will be carried out to bring about this change? (activities)	
<p><i>1.1) Children and young people who find themselves in personal or societal at-risk situations recover and create their sense of citizenship.</i></p> <p><i>1.2) Children and young people increasingly have a critical awareness of their situation and re-engage in community life.</i></p> <p><i>1.3) Children and young people have improved relationships with their families and more respect for their community and a culture of peace.</i></p> <p>1.1. Crianças e adolescentes em situação de risco têm sua cidadania construída e resgatada.</p> <p>1.2. Crianças e jovens têm crescente consciencia crítica, participação e engajamento efetivo na vida comunitária.</p> <p>1.3. Crianças e jovens têm melhor relacionamento entre os educandos e suas famílias e mais respeito pela comunidade e por uma cultura da paz.</p>	<p><i>1) Number of children and young people who are improve their self-esteem and who are aware of issues affecting their community such as health and the environment.</i></p> <p>1. Aumento no número de crianças e jovens com sua auto-estima melhorada e conscientes das questões que afetam sua comunidade, como saúde e meio-ambiente.</p>	<p><i>1.1.1) Workshops on citizenship</i></p> <p><i>1.1.2) Workshops on Drugs, Hygiene, disease prevention (TB, leper, leptospiroses), the environment, Sexuality and STD's for children and young people.</i></p> <p><i>1.1.3) Regular visits to families for counselling and support; regular family meetings in the centres.</i></p> <p>1.1. Oficinas para jovens sobre cidadania.</p> <p>1.2. Oficinas para jovens sobre drogas, higiene, prevenção de doenças (tuberculose, hanseníase, leptospirose), meio-ambiente, sexualidade e DST.</p> <p>1.3. Visitas regulares a famílias para aconselhamento e apoio; encontros regulares para as famílias nos centros.</p>	
<p><i>2.1) Children and young people are reintegrated into society through popular initiatives that they participate in designing and developing.</i></p> <p><i>2.2) Children and young people improve their self-esteem through artistic and cultural activities.</i></p> <p>2.1. Crianças e adolescentes reintegrados na sociedade através de iniciativas populares em que eles participam na elaboração e implementação.</p> <p>2.2. Crianças e adolescentes com auto-estima melhorada através de atividades artísticas e culturais.</p>	<p><i>2) Number of children and young people participating in the activities of the project that feel more integrated into their community and have learnt vocational skills.</i></p> <p>2. Aumento no número de crianças e jovens participando das atividades do projeto que se sentem mais integrados na comunidade e aprenderam habilidades vocacionais.</p>	<p><i>2.1) Reading, handcraft, theatre, IT serigraphy, painting and vocational training workshops.</i></p> <p><i>2.2) Sport training (football, capoeira, dancing, and other games).</i></p> <p>2.1. Oficinas de leitura, artesanato, teatro, serigrafia, pintura e treinamento vocacional.</p> <p>2.2. Treinamento esportivo (futebol, capoeira, dança, e outros esportes).</p>	

<p>3) <i>Street children and young people re-engage with and awaken their interest in education as an important contribution to their formation and training through joint activities with local schools.</i></p> <p>3. Crianças e adolescentes envolvidos e interessados no processo educativo como parte de sua formação e treinamento através de atividades conjuntas com escolas locais.</p>	<p>3) <i>Number of joint workshops with schools that demonstrate local educational institutions involvement in working with street children.</i></p> <p>3. Número de oficinas conjuntas com escolas demonstra o envolvimento de instituições de ensino locais no trabalho com crianças em situação de risco da comunidade.</p>	<p>3.1) <i>Supplementary classes for children not attending school</i> 3.2) <i>Workshops on children's rights for teachers and school staff.</i></p> <p>3.1. Classes suplementares para crianças que não estão frequentando a escola. 3.2. Oficinas de direitos da criança e adolescente para professores e funcionários das escolas.</p>
<p>4) <i>Community residents have increased capacity to carry out advocacy work to improve the situation of children and the community (health, water, infrastructure).</i></p> <p>4. Moradores da comunidade com maior capacidade de realizar trabalho para influenciar políticas públicas que busquem melhorar a situação das crianças da comunidade (saúde, água, infra-estrutura).</p>	<p>4) <i>Number of young people and communities actively participating in public spaces working to find local solutions to protect children and youth at risk, and also improve local services (health, water, infrastructure).</i></p> <p>4. Aumento no número de jovens e comunidades ativamente participando em espaços públicos trabalhando para achar soluções locais para proteger crianças e jovens em situação de risco, e também melhorar serviços locais (saúde, água, infra-estrutura).</p>	<p>4.1. <i>Participation in the state and local (Olinda) level of the Council to promote the rights of young people and children.</i> 4.2. <i>Joint events with children and communities promoting issues such as HIV and literacy.</i></p> <p>4.1. Participação nos Conselhos estaduais e municipais dos direitos da criança e adolescente. 4.2. Eventos conjuntos com crianças e com unidades promovendo questões como HIV e alfabetização.</p>
<p>5) <i>The three centres have increased their capacity to deliver services and improve their institutional management.</i></p> <p>Os três centros têm maior capacidade de prestar serviços e melhorar seu gerenciamento institucional.</p>	<p>5.1 <i>Staff improve their planning and administration systems to ensure the projects economic and political sustainability.</i> 5.2. <i>Evaluation produced and recommendations implemented.</i> 5.3. <i>20 educators trained in pedagogical subjects</i> 5.4. <i>Amount of funding secured after proposals submitted to local fund and grant agencies.</i></p> <p>5.1. Funcionários aperfeiçoam seus sistemas de administração e planejamento para assegurar a sustentabilidade de projetos econômicos e políticos. 5.2. Avaliação produzida e recomendações implementadas. 5.3. 20 educadores treinados em questões pedagógicas. 5.4. Quantidade de recursos assegurados com a submissão de propostas para fundos locais e agências doadoras.</p>	<p>5.1. <i>Planning and monitoring meetings</i> 5.2. <i>Evaluation meetings</i> 5.3. <i>Pedagogical Training for educators.</i> 5.4. <i>Attendance to networking activities (participation in forums, council's meetings,)</i> 5.5. <i>Preparation of proposal to be submitted to local fund and grant agencies</i> 5.6. <i>Psychological workshops.</i></p> <p>5.1. Reuniões de monitoramento e planejamento. 5.2. Reuniões de avaliação 5.3. Treinamento pedagógico para educadores 5.4. Presença em atividades de articulação (participação em fóruns, reuniões de conselhos de direitos) 5.5. Preparação de proposta a ser submetida para fundos locais e agência doadoras. 5.6. Oficinas psicológicas.</p>

É interessante perceber como no processo de tradução da meta (*goal*) alguns elementos importantes perdem-se. A frase “contribuir para a efetivação do sistema de garantias de direitos da criança e do adolescente” carrega o vestígio de um Estado atuante; “uma pedagogia participativa e libertadora” revela a influência de Paulo Freire (que também é comum no mundo do desenvolvimento); e “ação complementar junto à família, escola e comunidade” denota a inserção no bairro e a interface com estruturas do Estado. Na versão inglesa, a meta parece arrancada do contexto, resultando numa formulação que poderia ser utilizada para qualquer bairro pobre de uma grande cidade no sul (ou mesmo norte) geopolítico: *Children and young people in _____ adopt positive values such as citizenship and engage with their communities to defend their right to a life free from violence, poverty and exclusion.*⁵²

Como enfatizado, há o enquadramento de uma situação complexa num formato em que as informações se tornam passíveis de serem geridas e mensuradas. A matriz torna-se referência para a ação e medida do sucesso do projeto. Compreende-se a transformação operada na matriz em sua versão inglesa: a efetivação do sistema de garantias dos direitos das crianças e adolescentes envolve demasiados atores e fatores, para além do escopo do projeto, e é certamente mais difícil de mensurar do que, por exemplo, o aumento em x% na participação de grupos específicos de crianças e adolescentes em atividades dentro de bairros determinados.

Tal meta é alcançada caso se atinjam cinco *outcomes*. Os dois primeiros estão bastante ligados às principais atividades em torno das quais revolve o trabalho dos grupos: visitas às famílias e oficinas oferecidas às crianças e adolescentes, que abordam temas como cidadania, saúde, leitura, artesanato, teatro, serigrafia, pintura, treinamento vocacional, esporte. O terceiro *outcome* relaciona-se à relação dos grupos com as escolas, e o quarto à sua relação com a comunidade. O quinto *outcome* refere-se ao aspecto que se tornou prioritário na relação de parceria com CAFOD: o fortalecimento institucional.

A matriz supõe uma sucessão de eventos: oficinas de diferentes tipos acarretam em crianças e adolescentes em situação de risco com a cidadania construída e resgatada (*outcomes* 1 e 2); aulas suplementares para crianças e adolescentes que não estão freqüentando a escola acarretam em crianças e adolescentes envolvidos e interessados no processo educativo como parte de sua formação e treinamento (*outcome* 3); eventos conjuntos com crianças e comunidades

⁵² [Crianças e jovens em _____ adotam valores positivos como cidadania e participam da comunidade para defender seu direito a uma vida livre de violência, pobreza e exclusão]

que promovem questões como HIV acarretam em moradores da comunidade com maior capacidade de realizar trabalho para influenciar políticas públicas que busquem melhorar a situação das crianças da comunidade (*outcome* 4); reuniões de avaliação levam os três centros a terem maior capacidade de prestar serviços e melhorar seu gerenciamento institucional (*outcome* 5).

Independentemente da avaliação de um engenheiro social quanto à presença de falácias nestas formulações, o que importa aqui é perceber o mecanismo que a engenharia social instaura. Idealmente, a matriz como referência para a ação é iterada sucessivamente da forma como projetada, tornando-se espécie de composição dura que se prolonga no tempo. No dia a dia, contingências emergem e mudam o rumo das atividades, o que as afasta do planejamento inicial (matriz). Como já mencionado anteriormente, na sede da agência financiadora este descompasso é ajustado através de dois mecanismos: análises realizadas na fase do desenho do projeto que prevêem os riscos (e possíveis desvios à matriz); e ajustes periódicos da matriz, que ocorrem através de monitoramento a cada doze meses. No entanto, para aqueles que implementam os projetos, doze meses é um lapso de tempo longo demais para realizar tal ajuste, pois no dia a dia, o projeto se depara com muitos imprevistos aos quais é preciso reagir para que possa seguir em frente.

Compreende-se assim a centralidade conferida pelos grupos da Tarrafa à chamada avaliação semanal da equipe, em que o planejamento inicial é ajustado à medida que imprevistos surgem (classificados como “dificuldades”, pois desviantes da matriz do projeto). Roberta, uma educadora do Galpão, explicou a importância da frequência de tais reuniões do seguinte modo: *é para não acumular*. O que acumula é justamente o descompasso entre a composição estabelecida pela matriz (que cumpre-se como previsto apenas no vácuo social) e aquelas impressas pelo mundo da vida.

Com efeito, o dia a dia do trabalho com os meninos está sujeito a muitas eventualidades, como demonstra a fala de uma outra educadora do Galpão, Margareth, sobre a dinâmica na sua oficina:

Às vezes o tema nós mesmos trazemos, que são temas que a gente bota no planejamento anual e mensal de atividades do Galpão, mas também tem hora que os meninos trazem o tema que está mexendo muito com eles. Daí a gente tem que dar uma paradinha naquele tema que a gente estava trabalhando para dar mais atenção ao que eles estão gritando, alarmando, porque a gente não pode dar as costas para uma realidade que eles estão trazendo... acho que o processo anda melhor dessa forma...

Se os meninos trazem algo que é mais alarmante, mais central para eles do que o tema planejado, este tem de ficar de lado, embora apenas temporariamente, já que o “mundo dos projetos”, o território da engenharia social, força a atenção e o retorno sucessivo à matriz de planejamento. Isto porque o mundo da vida opera um descompasso entre a composição duradoura, fixa (a matriz), e aquelas composições efêmeras, maleáveis, que se reconfiguram a cada vez que são atualizadas pelos atores à medida que estes reagem às contingências. Quanto mais as contingências afastam as atividades do planejamento inicial, ou seja, quanto mais composições efêmeras se deslocam da composição rígida, fixa, menos a matriz é boa medida de sucesso. Quanto mais contingências emergem e mudam o rumo das atividades, mais o projeto rumo ao fracasso apenas e tão somente por se afastar do planejamento inicial. O fracasso ou sucesso não é, evidentemente, estabelecido por alguma medida absoluta, mas pelo próprio desenho do projeto, e portanto sucesso significa o desenho do projeto evitar imprevistos ou prever riscos com acuidade, ou seja, que ele se dê na prática da forma mais similar possível a si mesmo.

Numa das reuniões semanais da equipe do Grupo Comunidade, quando foi anunciada a chegada da carta de aprovação do Projeto Tarrafá para o triênio 2006-2008, Liedson, um dos educadores, propôs que na reunião seguinte fosse distribuída *uma cópia do Projeto Tarrafá para cada educador colocar as coisas da proposta nas oficinas, porque tem muita coisa no projeto que precisa ser feita*. As reuniões semanais e os relatórios mensais dos educadores garantiriam o ajuste ao planejado. Como o eixo daquele ano era meio-ambiente, Liedson sugeriu que fossem trabalhadas durante o mês de março atividades que explorassem a semana da água. Dona Valentina, uma das educadoras mais antigas, respondeu: *não, agora é enfeite de páscoa... faltam 4 semanas para a páscoa*. De um lado, via-se um educador mais jovem preocupado em seguir o tema-eixo e adequar as atividades à matriz de planejamento para que o projeto se desse da forma mais similar possível a si mesmo. De outro lado, percebia-se uma educadora que dava mais importância a uma temporalidade que também perpassava o grupo, distinta daquela instaurada pela sucessão de eventos suposta na matriz.

Dona Valentina evidentemente não se identificava com a matriz, mas tampouco muitos dos funcionários da CAFOD. Isto ocorria não simplesmente, como crêem os engenheiros sociais, pela pouca familiaridade com ferramentas de aplicação do procedimento lógico à solução de problemas, mas sobretudo pela temporalidade subjacente ao trabalho de engenharia social. Sob o

ponto de vista de qualquer organização, seja uma agência financiadora com quatrocentos funcionários, seja uma organização de base, quanto mais os emaranhados institucionais estiverem adensados em torno de si, mais as suas ações serão guiadas pelos princípios da engenharia social, o que implica a tentativa de excluir ao máximo outras temporalidades que eventualmente perpassam a organização, e a aproximação a uma forma de pensar que precisa supor o vácuo social para ser bem sucedido.

6. Retração e extensão de tentáculos institucionais

6.1. O olhar estratégico da equipe do Brasil na CAFOD

O que mais chamava a atenção no escritório da equipe do Brasil na CAFOD, afora as escrivaninhas constantemente cobertas por papéis, era o que havia pendurado nas paredes: além do mapa do Brasil, inúmeras fotos que Penélope, a PA da equipe (*Programme Administrator* [administradora de programa]), havia tirado nas suas visitas aos parceiros. Em algumas delas, viam-se as crianças da Tarrafa com largos sorrisos exibindo suas fantasias juninas. Em todo aquele andar, dividido em cinco salas abertas que se comunicavam por um extenso corredor e três salas (com porta) para as funcionárias com cargo de maior autoridade, reparava-se a presença de pequenos artefatos decorativos. As mesas, prateleiras e paredes exibiam, além de toques pessoais dos funcionários (como um pôster do time de rúgbi do País de Gales e fotos de familiares), os presentes que os funcionários de programa recebiam dos parceiros a quem visitavam periodicamente. Os artefatos naquele andar advinham de lugares tão distintos quanto a Guiana, o Brasil, os países andinos e caribenhos, o Sudeste da Ásia, o Sri Lanka, a Índia e a Europa do leste, cuja equipe encerraria as atividades em 2008. Se os artefatos denunciavam de qual equipe tratava-se a sala, a quantidade de escrivaninhas vazias revelava a constância das viagens dos funcionários. Não era de admirar, tendo em vista que o monitoramento dos projetos era realizado por equipes em geral bastante pequenas para o tamanho do portfólio de que cuidavam.

A equipe do Brasil era formada em 2007 e 2008 por três integrantes e um portfólio com vinte e nove parceiros espalhados pelo sudeste, nordeste e norte do país. A gerente era Isabel, a PM (*Programme Manager* [Gerente de Programa]). Sophie, a PSO (*Programme Support Officer* [Funcionária de Apoio a Programa]), assistia a Isabel no seu trabalho de monitoramento e avaliação dos projetos que financiavam (o que incluía a análise de relatórios narrativos e financeiros semestrais, e a produção de documentos de aprovação e avaliação dos projetos); bem como no seu trabalho enquanto receptores de financiamento (a elaboração de projetos e a preparação dos relatórios de prestação de contas para co-financiadores). Penélope, a PA, por sua vez, era quem garantia o bom funcionamento das atividades da equipe: organizava os arquivos,

assegurava junto aos parceiros que os relatórios fossem entregues, auxiliava a organizar as viagens, fazia a comunicação com outras partes da organização, e assim por diante.¹

Figura 26 – Escritório da equipe do Brasil na sede da CAFOD em Londres. Detalhe do mapa e fotos dos parceiros nas paredes. Fonte: foto tirada em campo pela autora, em dezembro de 2007.

Como explorado no capítulo passado, era uma época de muito trabalho para todas as equipes de programa, já que era preciso efetivar as mudanças previstas no documento CAFOD 2010:

The CAFOD 2010 strategic framework commits the organisation to sharpening the focus of its work: with fewer, deeper partnerships working in focused programme themes in order to increase the impact of our international programmes. It is envisaged that each “priority country” programme will move

¹ Após o término do trabalho de campo para esta pesquisa, houve uma reconfiguração na equipe com a criação do cargo de PO (*Programme Officer* [funcionário de programa]), posicionado entre os cargos PM e PSO. A antiga PSO foi contratada para o cargo de PO e uma nova funcionária foi contratada como PSO.

towards developing just a few programme approvals, typically two to three programmes per country, rather than attempting to sustain a portfolio of many individual but only loosely connected projects. This requires a sustained investment in key partnerships where we and our partners can rise to the challenge of more dynamic programme design and implementation. At the same time, flexibility will be kept (up to 20 per cent of budgets) for important initiatives which may still be approved as individual projects.² (CAFOD *Programme Cycle Management Handbook* (22 de outubro de 2007), p. 10 de 275)

O aprofundamento da abordagem programática envolvia decisões delicadas a respeito das parcerias a serem *phased out* (retiradas), bem como negociações com parceiros quanto à necessidade do trabalho em rede em programas maiores e da maior alocação de recursos para o seu fortalecimento institucional. Este último aspecto mostrava-se crucial, já que dali em diante todas as relações de financiamento estabelecidas pela CAFOD estariam sujeitas ao sistema *Programme Cycle Management* (PCM), ao qual os parceiros tinham de se adaptar caso quisessem manter a parceria. Para CAFOD, era muito importante que houvesse a capacitação dos parceiros para que a matriz do projeto ou programa fosse bem feita (estágios de análise e desenho do projeto ou programa), para que o monitoramento se desse de maneira eficaz (estágio da ação), e para que o impacto fosse devidamente medido em termos de resultados (estágio de impacto).

Tal preocupação refletia-se naquilo que se priorizava no orçamento, como o pagamento de contador, assessores, avaliadores externos. No caso da Tarrafa, um e-mail enviado por Isabel a Rolf, o assessor do projeto, deixa bastante clara a importância conferida à avaliação do primeiro ciclo do Projeto Tarrafa (2003 a 2005):

Um ponto importante mais geral que gostaria de levantar aqui é que avaliações podem contribuir e dar elementos para a organização entender o seu papel no longo prazo. Isso ajuda a pensar o campo de intervenção específico – no caso o direito das crianças e adolescentes – de forma estratégica. Não sei se esta também é uma preocupação da Tarrafa. Se for poderíamos deixar isso mais explícito na proposta, ou no termo de referência. (Arquivo CAFOD BRA458, e-mail de 28 de janeiro de 2005)

² [O quadro estratégico CAFOD 2010 compromete a organização a focar mais o seu trabalho: com parcerias em menor quantidade e mais profundas trabalhando com temas de programa focados para aumentar o impacto de nossos programas internacionais. Espera-se que cada programa de “país prioritário” vá em direção a desenvolver apenas algumas aprovações de programa, tipicamente dois ou três por país, ao invés de tentar sustentar um portfólio de muitos projetos individuais mas apenas conectados de forma solta. Isto requer um investimento sustentado em nossas parcerias chaves onde nós e nossos parceiros poderemos responder ao desafio de elaboração e implementação de programas mais dinâmicos. Ao mesmo tempo, será mantida flexibilidade (até 20 por cento dos orçamentos) para iniciativas importantes que podem ainda ser aprovadas como projetos individuais].

Figura 27 – Escritório da equipe do Brasil na sede da CAFOD em Londres. Nas fotos à esquerda vêem-se educadores e crianças da Tarrafal. Detalhe para a foto mais abaixo, que retrata pessoas segurando velas na procissão do Acorda Povo em Peixinhos. Fonte: foto tirada em campo pela autora, em dezembro de 2007.

Figura 28 – Funcionária da equipe do Brasil aproveita a visita aos parceiros para registrar as preparações dos festejos juninos no Grupo Comunidade. Fonte: foto tirada em campo pela autora, em junho de 2007.

Como explorado no capítulo anterior, a avaliação geral tem como objetivo realizar uma revisão da composição expressa na matriz, reavaliando as contingências (tidas como dificuldades) e os riscos não previstos, e determinando se a situação negativa positivada (*outcome*) foi alcançada. A própria capacidade de planejamento está sendo testada, isto é, em que medida a sucessão de eventos previstos de fato ocorreu. A avaliação, como Isabel menciona no e-mail, permite o olhar estratégico dos parceiros, ou seja, a elaboração de uma composição a ser iterada sucessivamente da forma como projetada, que como tal se torna horizonte da ação.

A preocupação com o olhar estratégico dos parceiros é replicada dentro da própria CAFOD. Espera-se que cada equipe, em todos os níveis, trabalhe de forma estratégica – com uma composição fixa (no formato de uma matriz) como referência para a ação e medida do sucesso. O olhar estratégico a partir da equipe do Brasil na CAFOD é dado pelo CSP (*Country Strategy Paper*); no nível da Seção da América Latina, pelo *Latin America and the Caribbean Strategic Framework 2005-2010*; e no nível da alta gerência (a política corporativa geral), pelo CAFOD 2010. As composições assumem diferentes escalas: o chefe da África terá uma composição com fronteiras continentais; a chefe da ATLE uma composição com fronteiras intercontinentais; e o chefe da Divisão Internacional incluirá em sua composição o mundo todo. Está aí um dos aspectos do que se considera o maior poder das organizações internacionais: se para que relações sejam concretizadas, é preciso que estejam previstas nas composições dos atores, falar com propriedade (e estrategicamente) sobre o mundo permite estender os tentáculos sobre o mesmo.

As fronteiras do campo do possível delineadas nestas composições fixas das equipes são decisivas para como e quais relações as equipes concretizam, seja de aliança com outras partes da organização, com co-financiadores, ou com os próprios parceiros; e consequentemente para o movimento dos tentáculos da organização.

O dia a dia dos trabalhos e as relações específicas que as equipes estabelecem (dentro e fora da organização) tendem a criar um descompasso entre a sua composição fixa (alinhada às composições corporativas) e aquelas composições efêmeras, maleáveis, que se reconfiguram a cada vez que são atualizadas nas relações. Todavia, assim como o PCM instaura um ritmo que garante que a composição fixa dos projetos seja ajustada de ano em ano, também a agenda de trabalho dentro da organização estabelece um ritmo para o ajuste periódico das composições de cada equipe, isto é, o ajuste de seu olhar estratégico. Ao invés do ciclo de três anos previsto pelo PCM para os projetos, o olhar estratégico das equipes é desenvolvido para um período de cinco

anos, e as atividades em torno dele são expressas por um planejamento e orçamento elaborados anualmente.

O ritmo dos trabalhos, os procedimentos de aprovação e revisão da composição prevista no planejamento e orçamento anual de cada equipe garantem o alinhamento das composições em níveis inferiores às daquelas dos níveis superiores. As atividades das equipes são avaliadas anualmente em fevereiro, quando há a preparação do planejamento e orçamento das equipes, elaborados e apresentados para os gerentes imediatamente superiores. Muitas das reuniões de planejamento são feitas entre equipes, geralmente de divisões distintas, caso haja a intenção de se realizar alguma atividade em conjunto ao longo do ano. Este processo ocorre em todas as partes da organização, momento em que as equipes se esforçam para utilizar o montante não gasto do orçamento, e assim demonstrar eficiência no planejamento anterior, ou seja, que se cumpriu com o planejado e se orçou realmente o necessário.

Em seguida são preparados o planejamento e o orçamento num nível imediatamente superior, que no caso da Divisão Internacional significa os orçamentos regionais. Estes são apresentados em março pelos gerentes regionais aos seus chefes imediatamente superiores para serem aprovados pela ILT como parte do planejamento e orçamento anual geral da Divisão Internacional. O mesmo processo ocorre no nível superior, em que os planejamentos e orçamentos das grandes divisões são apresentados à CLT – a camada hierárquica mais alta da organização –, para que esta então avalie os pedidos contidos nos orçamentos e determine o montante dos recursos alocados para a organização como um todo. Em setembro ocorre uma revisão dos orçamentos e a cada dois anos e meio há também uma revisão das políticas quinquenais em todos os níveis.

Em outras palavras, o controle que a alta camada da gerência exerce sobre os tentáculos da organização se dá através do ritmo dos trabalhos, em especial quanto aos procedimentos anuais de avaliação das atividades e de planejamento das ações para o ano seguinte, que garantem um realinhamento das composições fixas entre si. Tal controle é limitado pelas relações concretas firmadas pelos fragmentos da organização ao longo do tempo, já que elas tendem a fazer com que os fragmentos se adaptem às contingências e portanto se afastem das composições fixas.

Isto percebe-se pelas diferenças entre os ritmos de cada equipe, que variam de acordo com onde se está localizado e com quem se mantém relações. Os escritórios diocesanos, por exemplo, devem ficar atentos não apenas ao calendário da CAFOD, como também àquele das instituições

com as quais interagem: a Igreja (vejam-se as datas do *Fast Day*); e o calendário escolar. O departamento de Finanças, por sua vez, deve ficar atento ao ano fiscal do governo, que termina no último dia de março.³ Na Divisão Internacional há mais trabalho na época de planejamento e aprovação de orçamento, mas deve-se também atentar aos prazos dos programas e projetos, em especial quando há co-financiamento, cujos relatórios devem ser enviados para agências financiadoras.

Desta forma, percebe-se que a dinâmica da organização e o movimento de seus tentáculos não podem ser compreendidos pela simples relação entre as seções da organização, de acordo com sua função e posição dentro da hierarquia, como uma espécie de organismo fechado que eventualmente estabelece relações com atores externos. Deve-se compreendê-los ao olhar-se ao longo dos emaranhados em pelo menos dois sentidos. Um deles é a atenção à oscilação de como as composições das equipes são constantemente tornadas descompassadas das composições das altas camadas da organização (através de suas atividades cotidianas e relações com parceiros e outras partes da organização) e como são a estas periodicamente ajustadas (através do ritmo dos trabalhos estabelecidos pelos sistemas). O outro é a apreensão de como as relações que cada fragmento mantém com outros fragmentos fora e dentro da organização contribuem para que eles se afetem mutuamente.

O movimento dos tentáculos pode ser compreendido pela tensão entre uma espécie de força centrípeta em direção ao centro da organização, operada pelo ritmo dos trabalhos instaurado pelos sistemas da organização que procuram manter o alinhamento das composições das equipes às composições decididas pelas camadas altas da gerência; e uma força centrífuga operada pelas relações ao longo de emaranhados institucionais a que os fragmentos da organização estão ligados e que provocam o seu descompasso à composição fixa representada pelas políticas corporativas.

Assim, ao se posicionar numa equipe e acompanhar as atividades realizadas ao longo do ano, percebe-se a tensão entre, de um lado, os ritmos dos trabalhos que levam ao alinhamento da equipe ao resto da organização, e de outro, as relações estabelecidas com atores dentro e fora da organização, que obriga a equipe a se adaptar às contingências, o que pode culminar num

³ O ano financeiro da CAFOD costumava ser de 01 de outubro a 30 de setembro, mas decidiu-se que o ano financeiro de 1999 seria estendido até 31 de março de 2000, de modo que a partir do ano seguinte se acompanhasse o ano fiscal do governo britânico, de 01 de abril até 31 de março. Curiosamente, isto ocorreu dois anos após o primeiro PPA com DFID.

descompasso com as composições das camadas mais altas da gerência. É interessante notar que estes dois aspectos – as relações firmadas e as diretrizes estabelecidas pelas políticas corporativas – alimentam as composições periódicas (olhar estratégico) das equipes que, inscritas no papel, tornam-se referência para a ação. Estas composições serão atualizadas e afetarão as mesmas relações que lhe deram origem.

O CSP do Brasil é um excelente exemplo disto. Como já mencionado, CAFOD 2010 havia determinado como uma das iniciativas prioritárias a elaboração dos CSP. Em 2007 o CSP do Brasil ainda não havia sido finalizado e era por isso uma das maiores prioridades de Isabel, contratada como gerente de programas em 2004, no mesmo ano em que CAFOD 2010 era confeccionado. Havia um documento interno que oferecia orientações de como se realizar o CSP de forma participativa, com o auxílio de um grupo de referência composto por pessoas de outras seções da CAFOD e especialistas de fora da organização.

A composição esperada do documento era muito parecida com aquela encontrada na *log-frame*, porém com outra terminologia. Era necessário explicitar:⁴ a) *Vision* [Visão], definido como *long-term change* [mudança a longo prazo]; b) *Purpose Statement* [Afirmção de propósito] definido como *hoped state of affairs in the country on the last day of the programme and should cover a 5-year period*;⁵ c) *Aims* [objetivos] definido como *change in a specific area that will contribute to achieving the purpose, which CAFOD works towards with partners*;⁶ d) *Strategies* [estratégias] definido como *specific actions undertaken to achieve the aim. Strategies could be 3 or 5 years and are likely to alter and develop as the programme is implemented, tried and tested*;⁷ e) *resources needed* [recursos necessários], humanos e financeiros, ou seja, as implicações orçamentárias da estratégia; f) *Risk Analysis* [análise de risco]; g) *indicators*, para *measure progress toward change* [medir progresso em direção à mudança].

Em outras palavras, a elaboração do CSP envolve a aplicação de procedimentos baseados nos princípios da engenharia social descritos no capítulo passado. O olhar estratégico consiste numa composição que prevê que uma mudança mais ampla (visão) ocorrerá caso se atinja um estado positivo no final do programa (propósito), que por sua vez será alcançado com mudanças

⁴ Cf. *Guidelines for Developing Country Strategy Papers*, May 2005

⁵ [estado esperado no país no último dia do programa e deve cobrir um período de cinco anos]

⁶ [mudança numa área específica que contribuirá com o propósito, em direção ao qual CAFOD trabalhará junto aos parceiros]

⁷ [ações específicas tomadas para atingir o objetivo. Estratégias podem durar 3 ou 5 anos e provavelmente se alterarão e desenvolverão à medida que o programa é implementado, experimentado e testado]

em áreas específicas (objetivos), operadas por ações (estratégias), proporcionadas por recursos. Esta sequência de meios e fins é garantida por uma bem elaborada previsão dos riscos, e seu sucesso é assegurado pela adequada escolha de indicadores. Há todavia o reconhecimento de que as estratégias (as ações) provavelmente se alterariam à medida que o projeto fosse sendo implementado, experimentado, testado, isto é, as ações se alterariam uma vez que o mundo da vida passasse a impor seus rumos nos projetos e programas, e a provocar um descompasso entre as composições efêmeras (referência para a ação cotidiana) e aquela fixa estabelecida pela estratégia para o país.

Apesar da composição do CSP ser realizada no papel em trabalho solitário, e eventualmente discutida com alguns interlocutores do grupo de referência, ela não era exclusivamente fruto dos procedimentos lógicos demandados pela “boa” engenharia social (postos em prática com a ajuda de um *flip-chart*), mas era informada pelas parcerias já existentes e forjada de acordo com as diretrizes estabelecidas pelas políticas da organização. No esboço do CSP do Brasil, em sua versão julho/setembro 2007, lia-se: *Without having a written and approved CSP, but keeping CAFOD’s new strategy as a guide, we move forward.*⁸ Na falta de uma composição fixa própria (uma estratégia), as ações da equipe entre 2004 e 2007 guiavam-se pela política mais geral da organização – por aquilo que era tido como o campo do possível para a corporação –; bem como pelas relações com os parceiros e aliados dentro e fora da organização. Tais ações são descritas da seguinte maneira:

In 2004 we withdrew from the south and central west regions of Brazil and concentrated our geographical focus on the North, North East and South East regions. We also phased out several projects as a result of the geographical and the 2010 core thematic focus. [...]

In 2004 the first programme, the Indigenous Support Programme (ISP), was inaugurated, followed by the Church programme. The ISP was implemented accordingly and now it is in its second three-year phase. The Church programme was reviewed and this resulted in a major change to its layout. It became the Economic Justice programme, approved in 2006. The Urban programme is the last programme approved. All these programmes were set up according to CAFOD’s programmatic framework and are aligned with CAFOD 2010 expected outcomes.

We currently (2007/2008) have 29 partners, of whom:

- 18 are working on Livelihood issues: seven partners within the Indigenous Support Programme; three partners within the Urban Livelihood Programme; five partners working on rural livelihoods; and three partners working with children and young people living in vulnerable situations.
- 7 are working with the Economic advocacy and core sector: Four partners are working on broad issues related to economic advocacy at national and international level as part of the Economic Justice programme; three partners are working on HIV and AIDS.

⁸ Cf. *CSP Brazil 2nd draft July/September 2007*, p. 17. [Sem ter um CSP escrito e aprovado, mas mantendo a nova estratégia de CAFOD como guia, seguimos adiante].

- And 4 partners working on education, alternative medicine, counseling and micro grants (CSP Brazil 2nd draft July/September 2007, p. 17)⁹

Este trecho oferece um quadro bastante claro do conjunto dos parceiros da equipe do Brasil à época. Apesar de idealmente a abordagem programática ser concebida de forma a permitir que um programa comece do zero, a própria noção de parceria aprofundada a ela subjacente impedia que se ignorassem as parcerias e relações pré-existentes, muitas das quais de longa data. Assim, além da enorme cautela que se tomava no processo de retirada de algumas parcerias, que podia inclusive durar alguns anos, era também preciso ponderar cuidadosamente acerca do reagrupamento de muitas das parcerias em programas maiores.

As diretrizes estabeleciam que ao menos 80% do orçamento das equipes de programa na Divisão Internacional seria voltado a programas, e que estes deveriam necessariamente explorar um dos quatro focos temáticos estabelecidos pelo CAFOD 2010: *economic advocacy* [advocacia econômica], *sustainable livelihoods* [modos de subsistência sustentáveis], *conflict resolution and peace building* [resolução de conflitos e construção da paz]; e HIV/AIDS.¹⁰ O reagrupamento, no caso do Brasil, se deu pela escolha dos dois primeiros. Em *livelihoods* encaixavam-se os parceiros agrupados em dois programas, indígena e urbano, além da Tarrafa e dos parceiros dedicados à questão agrária. Em *economic advocacy*, enquadravam-se os parceiros da Igreja, agrupados como Programa Justiça Econômica, além dos parceiros que trabalham com HIV/AIDS. Esta composição trazia consequências para as relações: aqueles que não se

⁹ [Em 2004 nós nos retiramos das regiões sul e central do Brasil e concentramos nosso foco geográfico nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste. Nós também nos retiramos de vários projetos como consequência dos focos geográfico e temático estabelecido no CAFOD 2010. [...] Em 2004 o primeiro programa, o Programa de Apoio Indígena (ISP) foi inaugurado, seguido do programa da Igreja. O ISP foi devidamente implementado e está agora no segundo ano de um ciclo de três anos. O Programa da Igreja foi revisado, o que resultou numa significativa mudança em seu formato. Tornou-se o Programa Justiça Econômica, aprovado em 2006. O Programa Urbano é o último programa aprovado. Todos estes programas foram estabelecidos de acordo com a estrutura programática da CAFOD e estão alinhadas com os *outcomes* esperados de CAFOD 2010. Atualmente (2007/2008) temos 29 parceiros, dos quais: • 18 estão trabalhando em questões de modos de vida: sete parceiros estão dentro do Programa de Apoio Indígena; três parceiros dentro do Programa de Modos de Vida Urbano; cinco parceiros trabalhando em modos de vida rural; e três parceiros trabalhando com crianças e jovens vivendo em situações de vulnerabilidade. • 7 estão trabalhando no setor de advocacia/lobby econômico: quatro parceiros estão trabalhando em questões amplas relacionadas a advocacia econômica no nível nacional e internacional como parte do Programa de Justiça Econômica; três parceiros estão trabalhando com HIV e Aids. • E 4 parceiros trabalhando em educação, medicina alternativa, aconselhamento e micro-fundos.]

¹⁰ A centralidade do tema HIV/Aids na organização ficava evidenciada não apenas pelo fato de ser um dos possíveis focos temáticos dos programas, mas também pelos esforços por parte da equipe de HIV, localizada na PPSS, para que as equipes de programa realizassem durante o estágio de análise do PCM o chamado *HIV Mainstreaming* nos programas cujo foco não era o HIV. Esta é uma técnica que opera uma espécie de dupla análise: além daquela feita em relação aos problemas específicos a que o programa se dedica, uma segunda análise é feita para reconsiderar os riscos do programa, desta vez levando em conta a pandemia do HIV/Aids.

encaixavam nem nos temas, nem nos agrupamentos em formato de programa, eram justamente os escolhidos para serem *phased out*:

On total withdrawal in Brazil reaches 9 to 10 partnerships (30.5% reduction from 2004 portfolio). They include those working in adult education, alternative medicine, counseling and micro grants. They are all long standing partnerships, some of them doing very well and our reason for withdrawal is due to our decision to narrow our focus.

It is also likely that we will explore changes in HIV and AIDS partnerships, phasing out some present partnerships and engaging in new ones which are able to respond to the challenges presented by this disease.

Our proposal is that the saving made through phasing out could be directed to programme funding primarily, because our current approach (programming in partnership) undoubtedly requires more funds for its development and success (*CSP Brazil 2nd draft July/September 2007*, p. 24)¹¹

Havia um receio de que se retirar das parcerias implicasse uma diminuição do orçamento da equipe, e por isso havia um esforço em deixar claro para os altos gerentes que o cumprimento da exigida retirada não significava que não houvesse a necessidade de se manter o mesmo nível de recursos, já que o também exigido fortalecimento institucional dos parceiros envolvia despesas consideráveis.

E assim, com o CAFOD 2010 como referência para a ação e a partir das visitas aos parceiros entre 2004 e 2007, a composição do CSP para o Brasil – naquele momento ainda não escrita e aprovada – vai se desenhando: os temas da organização vão sendo encaixados no trabalho dos parceiros; os parceiros vão sendo reagrupados em programas.

O olhar estratégico tem conseqüências e efeitos nas relações dentro e fora da organização. Por exemplo, previa-se na versão ainda não finalizada do CSP em 2007 uma relação mais ativa com as equipes de comunicação (para alimentar o *website* com histórias sobre os parceiros); a PPSS (para solicitar co-financiamento); os escritórios diocesanos (para publicizar o trabalho no Brasil junto aos doadores católicos); a equipe de mídia (para publicizar o trabalho junto ao público em geral); outras organizações no Reino Unido cujo foco é o Brasil; bem como organizações internacionais com escritórios no Brasil. Muitas destas relações já estavam devidamente encaminhadas, e alimentavam a composição estratégica da equipe do Brasil.

¹¹ [No total a retirada no Brasil atinge 9 a 10 parcerias (redução de 30.5% do portfólio de 2004). Elas incluem aquelas trabalhando em educação de adultos, medicina alternativa, aconselhamento e micro fundos. Elas são todas parcerias de longa data, algumas indo muito bem, e a razão da retirada é a decisão de estreitar nosso foco. É possível que exploremos mudanças nas parcerias de HIV e AIDS, nos retirando de algumas parcerias presentes e nos envolvendo em novas que possam responder aos desafios apresentados por esta doença. Nossa proposta é que o dinheiro que se poupa com as retiradas poderia ser direcionado ao fundamentalmente ao financiamento de programas, porque nossa atual abordagem (programando em parceria) indubitavelmente requer mais fundos para seu desenvolvimento e sucesso].

O CSP do Brasil, ao mesmo tempo que se conforma com o determinado no CAFOD 2010, insiste na necessidade de desenvolver projetos inovadores e conjuntos de projetos agrupados. Desta forma, havia a possibilidade de manter algumas das parcerias que não se encaixavam necessariamente nos programas, e eventualmente abrir novas frentes de trabalho. Este era o caso da Tarrafa:

At the present we will keep one cluster of projects around Children's and youth rights, addressing social exclusion and violence in the North East. Because of its nature it will be located to Sustainable Livelihood core sector. Further development of violence issue could lead to its incorporation in the urban livelihood programme. (*CSP Brazil 2nd draft July/September 2007*, p.23)¹²

Ser incluído na composição era evidentemente vantajoso para os grupos, pois isto significava maiores chances da relação se manter. A previsão da parceria no CSP, entretanto, não era garantia absoluta de que a relação se sustentasse, uma vez que os rumos das parcerias também dependem das contingências que emergem nas relações. É interessante neste sentido examinar os rumos que a relação com a Tarrafa toma, em especial o término da parceria com o Sobe e Desce, que se deu menos como parte da reestruturação das parcerias a partir da nova abordagem programática do que de uma contingência não prevista. Há de se notar que os tentáculos da organização estão sempre em movimento, seja como consequência de uma política corporativa, como ocorreu após o CAFOD 2010, seja como fruto das contingências presentes nas próprias relações imediatas de parceria.

Analiticamente, a retração de alguns tentáculos e a extensão de outros são explicadas simultaneamente pela relação imediata envolvida em cada negociação (os funcionários de programa da CAFOD e parceiros específicos), e pelas relações mediatas encontradas através dos emaranhados institucionais – aí incluindo a consonância às políticas determinadas pelas altas camadas da gerência –, muitas vezes além do campo de visão dos atores em relação imediata. Para as equipes de programa, por exemplo, a relação entre camadas mais altas da gerência e a seção do DFID responsável pelo PPA com CAFOD poderia estar fora de seu campo de visão e ainda assim afetar sua relação com os parceiros através de uma sucessão de relações (como no efeito dominó sobre o qual se discorreu no capítulo 3). Para os parceiros, a relação entre a equipe

¹² [No momento, manteremos um aglomerado de projetos relacionado aos direitos de crianças e jovens, dirigido à exclusão social e violência no Nordeste. Por causa de sua natureza, ficará localizado no setor de *Sustainable Livelihood* (modo de vida sustentável). Maior desenvolvimento da questão da violência poderia resultar na sua incorporação ao programa de meio de vida urbano].

de programa com a qual interage e as camadas mais altas da hierarquia dentro da CAFOD poderia estar fora de seu campo de visão, mas ainda assim afetaria a sua relação de parceria por meio de uma sucessão de relações imediatas contíguas. Desdobramentos em emaranhados institucionais advêm em parte de fatores para além da visão dos atores em relação imediata (as relações a eles mediatas) e que por caminhos nem sempre diretos (mas sucessivamente contíguas), podem afetá-los; e em parte pelas próprias relações imediatas em si, em especial como aquilo que cada parte faz ver na negociação define os rumos que a relação toma. Como veremos adiante, apenas o olhar a ambos os tipos de fatores – imediatos e mediatos à relação – explicam o término da parceria com o Sobe e Desce.

Dentro do processo de reorganização dos tentáculos da organização, a tomada de decisões pelos funcionários de programa sobre o futuro das parcerias era facilitada pelas sombras que a sua posição criava. A dificuldade dos parceiros em ver outros pedaços dos emaranhados em jogo em geral confere a vantagem na negociação aos funcionários de programa da CAFOD. Todavia, isto não acontece porque os funcionários de programa vêem mais ou melhor do que os parceiros, mas porque o que aqueles dão a ver durante a negociação tem mais chance de afetar a relação e defini-la. As conexões tornadas visíveis serão cruciais para como a relação de desdobra. No gerenciamento das relações com os parceiros, as equipes de programa dificilmente tornam visível o conjunto dos projetos, por exemplo. Um funcionário pode justificar as mudanças na relação de parceria como efeito de mudanças da organização, para além de seu controle, jogando assim a responsabilidade para as relações mediatas, às quais os parceiros não têm acesso.

Os grupos da Tarrafa, por exemplo, relataram-me em julho de 2005 que alguns meses antes, em dezembro de 2004, haviam conhecido Isabel. Na ocasião, estavam bastante preocupados com as perspectivas da relação tendo em vista o quadro tornado visível pela nova gerente de programas: CAFOD tinha como prioridade a África, e entre os setores prioritários de trabalho escolhidos pela organização não estava o de crianças e adolescentes. Havia também novas solicitações, apresentadas em e-mails cujo grande comprimento era especialmente comentado pelos grupos, expressão do estranhamento ao que consideravam ser novas exigências. Foi comunicada, entre outras coisas, a necessidade de implantação de uma Política de Proteção à Criança pelos grupos. Devido a escândalos de abuso sexual na Igreja Católica na Inglaterra e País de Gales, o desenvolvimento de Políticas de Proteção havia se tornado importante na agenda de todas as organizações ligadas à hierarquia da Igreja, incluindo CAFOD. No caso desta, isso

implicava repassar tal agenda a todos os parceiros que lidavam especificamente com crianças e adolescentes, dentre os quais a Tarrafa. Em julho de 2005, o que os grupos enunciavam era uma certa apreensão pelos rumos que a relação tomaria.

Após algum tempo, a imensa preocupação do primeiro contato deu lugar a uma relação menos apreensiva à medida que as solicitações de mudanças foram sendo acatadas, como a adoção de Política de Proteção da Criança e Adolescente que CAFOD vinha encorajando, e o aprofundamento das ações voltadas ao fortalecimento institucional, aí incluindo a diversificação de suas fontes de receita e menor dependência dos recursos advindos da CAFOD, ainda que em graus diferentes por cada um dos três. A relação foi assumindo termos bastante diferentes, e os parceiros da Tarrafa foram também se tornando aliados da equipe de programas, mesmo não sendo os parceiros chave da equipe, papel reservado, por exemplo, aos parceiros do movimento de habitação em São Paulo, sempre mencionados nas reuniões como exemplo de boa prática em termos de atuação política (ou em termos do que é denominado *advocacy* no mundo de desenvolvimento).

Um parceiro ser aliado depende de elementos que não lhe são imediatamente visíveis. Em geral, é possível afirmar que sob a perspectiva das equipes de programa, os parceiros que se tornam aliados frente à organização como um todo são aqueles que permitem ou que se esteja alinhado com a política corporativa, ou com potencial para fazer a própria corporação alinhar-se a si. Por este motivo, decisões difíceis acerca das parcerias a serem *phased out* e aquelas a serem agrupadas em programas maiores envolviam ponderações como: quais parceiros não se encaixam no CAFOD 2010? Quais teriam mais chance de conseguir financiamento institucional? Quais poderiam potencialmente tornar-se um exemplo de inovação e assim serem incorporados pela organização como boa prática? Na negociação e no desdobrar da relação, estas considerações – fruto de relações mediatas a partir da parceria – são bastante relevantes.

Relações de longa data como aquela com os parceiros da Tarrafa apenas se prolongam por muito tempo quando os parceiros, por motivos que variam ao longo dos anos, permanecem como aliados das equipes de programa frente à organização como um todo. A questão dos *street children* [meninos de rua], por exemplo, esteve bastante proeminente na mídia britânica ao longo dos anos 1990. Se este era um problema relevante para a opinião pública, como agência de desenvolvimento internacional era importante para CAFOD desenvolver um trabalho na área e fixar uma presença em ao menos alguns locais afetados. Manter a parceria com os grupos em

Recife e Olinda permitia que se mantivesse um tentáculo sobre a região e sobre o tema, a respeito dos quais poderia se falar com propriedade e legitimidade. Isto evidentemente contribuía para as aprovações sucessivas do projeto. Em abril de 1997, por exemplo, um doador entrou em contato com a organização oferecendo uma doação *earmarked* [para fim determinado] destinada a *street children*. Um e-mail entre funcionários foi encaminhado para a gerente de projetos à época:

I am in contact with a potential donor (a Campaign Contact but with no previous donation history) who would like to earmark a covenant to CAFOD.
 VALUE: 4000 per year over 4 years (Gross value approx 21,050)
 THEME: Street children
 REGION: No preference
 The donor is only interested in doing a covenant if it can be earmarked to a specific project. Do we have a project of this kind which is likely to run over 4 years (Brazil?) and where occasional feedback would be possible? (Arquivo CAFOD BRA295, e-mail de 22 de abril de 1997).¹³

O projeto apresentado como opção para o doador foi o *Brazil 295 – street kids in Olinda/Recife*, ou seja, o dos grupos em Recife e Olinda. Isto não implicou o aumento dos recursos para eles, mas apenas que o dinheiro da doadora cobriria o orçamento já previsto, o que permitia liberar o montante correspondente para cobrir outros gastos da organização.¹⁴ Quanto mais há pedidos deste tipo, melhor é para a equipe e para os parceiros, pois eles se mantêm como estratégicos sob o ponto de vista dos responsáveis pela arrecadação de recursos na organização.

Além disso, como visto no capítulo 3, as negociações que culminaram no Projeto Tarrafa iniciaram-se em 2002, momento em que a abordagem programática passou a assumir centralidade na organização. Aglomerar os grupos num projeto cujo formato previa três assessores para o seu fortalecimento institucional vinha no sentido de alinhar a parceria à política decidida pelas camadas mais altas da gerência. A relação imediata de parceria era afetada por fatores a ela mediatos (e indiretamente contíguos). Consequentemente, quando a nova gerente de programa chegou à CAFOD em 2004, havia um nível alto de atenção à Tarrafa. Como disse a PSO em meados de 2005: *O Tarrafa é o único dos projetos que apoiamos que conta com 3 assessores, e o*

¹³ [Estou em contato com um doador potencial (um contato de Campanhas mas sem histórico anterior de doação) que gostaria de firmar um compromisso com CAFOD para uma doação com fim determinado. VALOR: 4000 libras por ano ao longo de 4 anos (Valor bruto aproximado 21,050 libras). TEMA: Meninos de rua. REGIÃO: Sem preferência. O doador só está interessado em firmar um compromisso de doação se puder ser alocado para um projeto determinado. Nós temos um projeto deste tipo que possivelmente durará mais de 4 anos (Brasil?) e do qual se possa eventualmente ter notícias?]

¹⁴ Haveria o aumento dos recursos aos parceiros apenas se o montante da doação *earmarked* superasse o orçamento aprovado e aquele fosse o último ano do ciclo do projeto. Neste caso, a organização seria obrigada a gastar o excedente no projeto escolhido pelo doador.

*tempo que nos dedicamos aos grupos. Nem mesmo os programas em áreas focais prioritárias tem acesso a esse nível de interação.*¹⁵

A chegada de Isabel havia se dado justamente em meio à transição para o novo plano quinquenal da organização. Por isso, entre suas tarefas estavam, além da familiarização com o *portfolio* das parcerias, a elaboração da estratégia para o Brasil, e a tomada de decisões sobre quais parceiros seriam *phased out* e quais seriam agrupados em programas. A sua primeira visita à Tarrafa foi acertada via e-mail com o assessor dos grupos em novembro de 2004, por meio do qual se discutiram possíveis datas e pauta da reunião:

A agenda do dia seria:

1. apresentar as novas áreas e prioridades do plano estratégico de CAFOD para 2005/2010.
 2. os instrumentos de avaliação de projetos, monitoramento e avaliação final de projetos da CAFOD
 3. a elaboração de um documento estratégico para o Brasil (nesta parte da agenda eu gostaria que vocês me apresentassem um panorama futuro das principais questões das crianças e jovens no Brasil. A análise de vocês é importante para subsidiar o documento estratégico de CAFOD para o Brasil)
 4. desenvolvimento organizacional do Projeto Tarrafa.
- (cf. Arquivo CAFOD BRA 458, e-mail de 3 de novembro de 2004)

A sugestão de pauta número 3 do e-mail revela que Isabel, ao conhecer o portfólio do Brasil simultaneamente elabora sua estratégia para o país. Organizações parceiras que mobilizam saberes da engenharia social – uma análise que ofereça o panorama futuro das principais questões sociais, quaisquer que sejam – têm sempre grandes hipóteses de conseguir financiamento justamente porque podem tornar-se aliados no sentido de oferecer à equipe de programas através da qual o financiamento lhe é canalizado análises que ajudam a compor o olhar estratégico desta. No entanto, organizações que não o fazem, mas com um enraizamento em lugares considerados objeto da ação, como é o caso da Tarrafa, também têm oportunidade de estabelecer ou manter a parceria. Tais parceiros podem ser fortes aliados das equipes de programa pelo seu caráter de organização de base, importante para o trabalho de comunicação da organização como um todo junto aos doadores católicos, e por serem os executores diretos dos projetos, o que pode criar perspectivas para a solicitação de co-financiamento junto a grandes agências financiadoras. Há portanto uma dependência mútua. Se uma parte na relação depende dos recursos, a outra depende da legitimidade que as parcerias lhe trazem para que consiga ela própria mais recursos.

A pauta da reunião sugerida por Isabel aborda os já mencionados elementos que se haviam tornado prioritários para a organização: CAFOD 2010, o sistema PCM, o CSP que ela

¹⁵ Cf. arquivo CAFOD BRA458, e-mail da PSO para um dos assessores da Tarrafa em 30 de agosto de 2005.

tinha como função preparar, e o fortalecimento institucional (a capacitação) dos grupos. A pauta oferece aos parceiros indícios do conjunto das relações imediatas à equipe do Brasil que compõe a sua visão parcial – com altas camadas da gerência, com outros parceiros, com a PPSS –, e que lhes afetam de forma mediata. Em outras palavras, o que Isabel dava a ver aos grupos da Tarrafa em sua primeira visita, e que era inicialmente fonte de tensão para estes, relacionava-se com o que era dado a ver à sua equipe dentro da organização (através de suas relações imediatas). Note-se: o que a organização oficialmente dá a ver aos seus funcionários não é um histórico das políticas corporativas ao longo das décadas – a não ser a breve história oficial da organização como composição controlada na *induction* [apresentação da organização a novos funcionários] –, as dissidências à política corporativa (embora estas sejam rapidamente apreendidas na interpenetração dos canais azuis e vermelhos), ou mesmo a visão a partir, por exemplo, dos escritórios diocesanos. A visão parcial das equipes advém da posição em que se encontram, apreendida nas tarefas cotidianas (o ritmo do trabalho), nas relações imediatas da equipe (com parceiros, com outros fragmentos da organização), sempre em relação às composições decididas nas camadas altas da gerência (o alinhamento à política da organização). De forma perspicaz, Sophie respondeu à pergunta sobre como a organização em sua totalidade trabalhava da seguinte forma: *I don't know how CAFOD works. I know how it works from my department.*¹⁶

Da mesma forma, no caso da Tarrafa, os assessores e os grupos também possuem – cada um – a sua visão parcial, e com base nela dão algo a ver à financiadora através dos relatórios, das visitas, e da comunicação periódica via e-mail. A relação imediata de parceria, portanto, está intimamente ligada com aquilo que se torna visível ao outro, decidida com base nos elementos mediatos à relação. Isto fica evidente no e-mail da PSO dirigido a um dos assessores da Tarrafa em que explica o porquê das perguntas acerca do apresentado nos relatórios:

Bem, vamos continuar nossa conversa sobre os relatórios. Já aproveito para esclarecer a todos os grupos que essas perguntas que fazemos não tem o intuito de sugerir que haja uso indevido da verba – se fosse o caso, a parceria já nem mais existiria. A nossa intenção não é de ‘investigar’, mas sim de compreender o seu pensamento do ponto de vista de planejamento e gerência financeira. Sem estar aí, participando do seu dia a dia ou do planejamento, não temos como ter uma visão detalhada do que se passa – por isso as perguntas, para que possamos entender e justificar perante nossos doadores auditores e membros do conselho nosso contínuo apoio ao trabalho de vocês. (arquivo CAFOD BRA458, e-mail de 30 de agosto de 2005)

¹⁶ [Eu não sei como CAFOD trabalha. Sei como trabalha a partir do meu departamento]

A impossibilidade de enxergar para além daquilo que é tornado visível nos relatórios justifica a cobrança e os questionamentos. As perguntas feitas em meados de 2005 já eram fruto de algo que aos poucos foi sendo dado a ver para a equipe do Brasil. As conexões tornadas visíveis são cruciais para como a relação se desdobra, e o que era dado a ver à equipe do Brasil culmina com o término da parceria com o Sobe e Desce, em janeiro de 2007.

6.2. O fim da parceria com o Grupo Sobe e Desce de Olinda

O término da parceria com o Sobe e Desce não foi fruto da reestruturação das parcerias a partir da nova abordagem programática. Ele é explicado simultaneamente pela relação imediata entre os fragmentos envolvidos (a equipe do Brasil na CAFOD, os assessores, os outros dois grupos e o próprio Sobe e Desce), e pelas relações mediatas encontradas através dos emaranhados institucionais em questão, muitas vezes além do campo de visão dos atores em relação imediata.

Começamos com o foco na relação imediata entre os fragmentos envolvidos, especificamente o término da relação em si a partir da equipe de programas. O término foi comunicado em carta datada de 30 de janeiro de 2007 como uma suspensão do financiamento por um ano. Na carta, dirigida às duas coordenadoras do Sobe e Desce, Zilda e Raquel, lia-se:

O objetivo desta comunicação é informar-lhes sobre a decisão tomada por CAFOD e tecer algumas considerações a partir das questões levantadas pela coordenação em nossa visita realizada a sede do Grupo Sobe e Desce em dezembro passado (2006).

Considerando todas as informações que tivemos acesso, concluímos que falta clareza sobre a situação atual do projeto, sobre a organização do grupo, suas atividades, resultados e potencialidades junto aos grupos alvo e à comunidade e ao rumo que o Grupo Sobe e Desce quer realmente tomar.

Sentimos informar-lhes que os recursos referentes ao ano de 2007 [...] foram retidos desde dezembro de 2006 e não serão enviados. (Arquivo BRA 458, carta de suspensão, 30 de janeiro de 2007, p. 1)

O que foi dado a ver à agência financiadora era a falta de clareza na descrição do projeto e a inexistência de um rumo certo como referência para a ação, dois pecados capitais no mundo da engenharia social. Para CAFOD, o término da parceria foi oficialmente registrado em setembro de 2007, no documento anual de monitoramento, o MSGA (*Monitoring Summary and Grant Approval* [Resumo do Monitoramento e Aprovação da Subvenção]), no qual se lia:

Grupo Sob e Desce Phase out

- Due to internal organisations problems, a lack of transparency and perceived deception on the part of SeD, we decided to phase out from this partner.

- In terms of funding for Sob e Desce, CAFOD's phase out is complete. However,
- They wish to submit a proposal for institutional strengthening. [...] Unfortunately, given the relationship with SeD, we will not approve another project with them. CAFOD has lost faith in this partnership and will not continue to fund the partner. (MSGA BRA 458, 25 de setembro de 2007, grifo original)¹⁷

A manutenção da parceria também é uma questão de fé, e com o que foi dado a ver à equipe do Brasil na CAFOD, durante a visita em dezembro de 2006 pelo Sobe e Desce e antes disso pelos assessores, a fé e a confiança perderam-se. Subjacente à declaração feita no MSGA há uma idéia, disseminada no mundo do desenvolvimento (ou dos emaranhados institucionais de combate à pobreza), de que os relatórios e as visitas permitem uma transparência, isto é, a possibilidade de visibilidade total, na qual se baseia a confiança da relação. Ao contrário disto, a idéia subjacente ao argumento aqui posto é a de que o algo que se vê é sempre uma composição determinada da qual depende o desdobrar das relações. Aquilo que é considerado mais transparente é geralmente associado a formatos específicos, como por exemplo, uma tabela de contabilidade (formatada de maneira determinada) ou um relatório narrativo (contendo informações determinadas). Quanto mais se mobiliza saberes de certos tipos, maior a confiabilidade. Não se trata de ver mais ou menos, mas se aquilo que se vê é digno de fé.

Por exemplo, a carta de suspensão de quatro páginas de comprimento contendo a justificativa para a decisão oferece o que poderia considerar-se um quadro transparente do porquê da suspensão do financiamento, ou então, de acordo com a idéia subjacente a este trabalho, o que poderia denominar-se uma composição minuciosa. Dentre as justificativas, destaco quatro, diretamente ligadas ao Projeto Tarrafa:

CAFOD havia aprovado por três anos uma proposta de trabalho que é composta por um conjunto de três entidades, que denominamos Projeto Tarrafa. Este formato também parece não estar sendo de muita valia para o Grupo Sobe e Desce, já que as decisões sobre a política do grupo e do projeto não estão sendo tomadas no conjunto dessa articulação. Um outro aspecto da pouca articulação com as outras organizações do Tarrafa pode ser notada no atraso nos compromissos de envio de relatórios, por exemplo. (Arquivo BRA 458, carta de suspensão, 30 de janeiro de 2007, p. 2)

Aponta-se a ausência na articulação com os outros dois grupos e atrasos nos relatórios.

Ademais:

¹⁷ [Retirada do apoio ao Grupo Sobe e Desce – Devido a problemas internos de organização, falta de transparência e uma percebida postura enganosa por parte do SeD, decidimos retirar o apoio deste parceiro; - Em termos de financiamento para o Sobe e Desce, a retirada do apoio está completa. Contudo, eles desejam submeter uma proposta para fortalecimento institucional. Infelizmente, dada a relação com o SeD, não aprovaremos outro projeto com eles. [...] CAFOD perdeu a fé nesta parceria e não continuará a financiar o parceiro].

Dentro da realidade do Projeto Tarrafa hoje, e levando em consideração o processo desde o ponto de partida em 2003, registramos o crescimento dos outros dois grupos neste projeto, no que diz respeito à ação pedagógica realizada e a reflexão sobre esta ação, a inserção na dinâmica da comunidade e na discussão e execução de políticas públicas locais, à capacidade de promover parcerias com órgãos governamentais e não-governamentais, aos esforços bem sucedidos de garantir a sua sustentabilidade através do apoio de novos parceiros e financiadores, e à construção de um modelo de gestão participativo e transparente. Não encontramos esses avanços e o crescimento do projeto no Grupo Sobe e Desce. (ibid., p.2)

Aponta-se o pequeno avanço no fortalecimento institucional comparado aos outros dois grupos, evidenciado pelo que era dado a ver à equipe de programas, ou seja, a falta de: a) reflexão sobre a ação (o olhar estratégico); b) inserção na comunidade (legitimidade de ação junto a beneficiários); c) discussão de políticas públicas locais (em espaços de participação popular); d) parcerias (com o Poder Público e ONGs); e) doações institucionais; e f) sistemas de gestão. Além disso:

A indecisão sobre o rumo do grupo: Trabalho na comunidade no contexto do Projeto Tarrafa ou abordagem de rua se arrasta desde o início do projeto. A avaliação institucional do primeiro triênio coloca como recomendação:

“Para garantir a qualidade do atendimento às crianças e adolescentes em situação de rua ou situação de risco o grupo deve decidir sobre qual a área prioritária de atuação do seu trabalho para superar o impasse que atualmente se apresenta no interior da equipe de educadoras /es:

- Trabalhar no atendimento as crianças e adolescentes em situação de rua?
- Trabalhar no atendimento as crianças e adolescentes em situação de risco (na comunidade)?”

Esta indecisão continua até hoje e, com certeza, esta falta de priorização vem afetando o trabalho na comunidade [...]. (ibid., p.2)

E aponta-se a indecisão quanto aos rumos da ação, a qual o avaliador do primeiro ciclo da Tarrafa (2003-2005) teria tornado visível. Menciona-se também que, por falta de recursos, a abordagem de rua é efetivada pelas duas coordenadoras, embora o trabalho para o qual deveriam se dedicar na Tarrafa é de desenvolvimento do projeto na comunidade, de gestão institucional e de ampliação da sustentabilidade. Sobre este último problema da sustentabilidade, diz-se o seguinte:

O Grupo não conseguiu realizar as contrapartidas para o Projeto Tarrafa e para a implementação da abordagem de rua, prometido a cada planejamento a cada ano, levando o Grupo Sobe e Desce a depender economicamente quase exclusivamente dos recursos de Cafod, enquanto um dos propósitos do Projeto Tarrafa 2006 - 2008, formulado por vocês era, entre outros, “diversificar mais ainda a nossa rede de apoio e a nossa sustentabilidade ao buscar novos apoios por parte de agências de desenvolvimento e fundações e empresas privadas, que tenham compromisso com a questão da criança e do adolescente e que queiram contribuir com um trabalho voltado para a educação, a cultura e a cidadania. A consecução desse objetivo será fundamental para o desenvolvimento deste projeto, já que os recursos solicitados à Cafod, por si só, não são suficientes para garantir o desenvolvimento do projeto aqui apresentado”. (ibid., p.2)

O estabelecido no projeto (a composição fixa a partir da qual a ação deveria se basear) no que concerne à arrecadação de recursos não havia rendido resultados visíveis.

As justificativas oferecidas para a suspensão do financiamento que são aqui tomadas visíveis – a falta de articulação com os outros dois grupos; o pouco avanço no fortalecimento institucional; a indecisão pela abordagem de rua ou atendimento à comunidade; e a falta de articulação com doadores – têm como objetivo construir uma versão analítica (deste trabalho), a qual ressalta a pouca importância conferida pelas coordenadoras do Sobe e Desce pela mobilização dos saberes técnico-burocráticos necessários para a relação de parceria, e o fato do Sobe e Desce não estar inserido em suficientes emaranhados institucionais. Mais sobre isto ao final do capítulo. Continuemos por ora com o que se torna visível a partir do escritório da equipe do Brasil na CAFOD.

Sete dias depois do envio da carta de suspensão, em 6 de fevereiro de 2007, mais um elemento vem à tona, dado a ver pelo assessor à equipe de programas. Num email enviado à Isabel, Rolf, o assessor dos grupos, revela como a notícia foi recebida pelo Sobe e Desce:

Todas as questões colocadas na carta foram reconhecidas como certas. [Zilda] até disse que do jeito que as coisas estavam indo já estava esperando esse desfecho... Foi dito que o trabalho na comunidade caiu muito, que teve poucos educandos no ano passado, que houve mais crianças em idade de creche do que pré-adolescentes e adolescentes, que as atividades oferecidas não eram atrativas para esse público e que os educadores tinham se acomodado demais, além da coordenação ter estado muito ausente do trabalho... Sobre o futuro não há consenso no grupo, mas a coordenação e alguns educadores querem reconstruir o projeto na abordagem de rua. (Arquivo BRA 458, e-mail, 6 de fevereiro de 2007)

Um dia depois, em 7 de fevereiro de 2007, Isabel responde ao assessor: *Foi um alívio saber que nossa decisão estava certa. As coisas estavam mesmo mal.* A reação de Zilda indicava que não havia conflito quanto à decisão da gerente de programas, que inclusive deixava disponível ao Sobe e Desce os serviços do assessor da Tarrafa para o processo de reflexão sobre os rumos do grupo e a possibilidade de diálogo futuro com a CAFOD. Ambas as partes concordavam com a suspensão da relação nos termos em que ela vinha se dando. O que entretanto não era imediatamente visível era que a concordância de cada lado significava coisas diferentes para os envolvidos: para uns, o fim de uma parceria e a possibilidade de investir recursos e tempo nos outros parceiros; para outros, a oportunidade de solicitar novo financiamento para retomar a abordagem de rua.

O término da relação com o Sobe e Desce não é aqui mencionado como um caso de conflito entre a agência financiadora e o receptor do financiamento numa relação de parceria internacional. Como fica manifesto na troca de correspondência, não era este o caso. O término é aqui explorado de modo a reforçar o argumento, visto também no capítulo 3, de que as relações imediatas de parceria são compreendidas não apenas pela contraposição de duas partes – CAFOD enquanto bloco unitário de um lado e parceiros de outro (contraposição que é sempre trazida à tona, como por exemplo na frase “CAFOD perdeu a fé na relação”) –, mas também e sobretudo pelas relações mediatas entre fragmentos através dos emaranhados institucionais, muitas vezes além do campo de visão dos atores em relação imediata. Refletir sobre os desdobramentos da relação entre CAFOD e Sobe e Desce também revela as consequências da não mobilização de certos saberes em emaranhados institucionais de combate à pobreza.

Vale lembrar: não se compreendem relações imediatas de parceria, como entre a equipe do Brasil na CAFOD e os grupos da Tarrafa, através de atalhos explicativos, como o de uma suposta estrutura ou sistema mundial que, como caixa preta, tudo explica; tampouco ao considerar tais relações como completamente determinadas por atores tidos como poderosos, ligados indiretamente às parcerias através dos emaranhados institucionais. Sua compreensão depende das relações imediatas em si, em especial o que se torna visível para cada um dos fragmentos envolvidos na relação; e das relações a ela mediatas que vêm a impactá-la. Uma narrativa do término da relação que leve em conta estes dois aspectos deve se debruçar não no que “de fato aconteceu”, mas sim em como elementos vão emergindo, tornando-se visíveis para as partes envolvidas, e assim vão afetando os rumos da relação.

É preciso para tanto retornar ao início de 2004, ainda na época da PM que havia estabelecido o Projeto Tarrafa. Após a cobrança dos relatórios referentes ao primeiro ano do ciclo (2003), Rolf responde por e-mail, dizendo o seguinte:

Infelizmente ainda falta o relatório financeiro do Grupo Sobe e Desce que não conseguiu até hoje apresentar as informações que permitam que o contador e o assessor de administração-financeira possam concluir o relatório. Entendemos a atitude da coordenação do grupo como falta de prioridade para com esta exigência e ainda como falta de consideração com os assessores, que já se cansaram de marcar reuniões com o grupo para tratar desta questão. Este problema exige uma resposta por parte da coordenação. (Cf. Arquivo CAFOD BRA458, e-mail 1 de março de 2004)

Há uma evidente irritação do assessor com uma postura da coordenação do Sobe e Desce, descrita como falta de prioridade e consideração, abertamente colocada como tal para a agência

financiadora. Esta correspondência deixa ainda mais claro que não se trata simplesmente de um bloco (CAFOD) versus outro bloco (parceiros). O próprio assessor revela-se na análise um dos fragmentos do emaranhado institucional que envolve a parceria e que pode afetar os rumos da relação por aquilo que escolhe realçar ou tornar visível, e pelas sombras que também podia eventualmente provocar ao longo dos emaranhados.

Importa lembrar que no primeiro ciclo, a Tarrafa contava com três assessores – a coordenação geral, ainda nas mãos de Padre Mateus; Rolf, o assessor de gestão organizacional e desenvolvimento institucional; e o psicólogo Dino, assessor de relações interpessoais e de apoio psicológico. CAFOD recebia quatro relatórios semestrais: um de cada grupo e um dos assessores. Como os grupos estavam passando por uma capacitação em gestão institucional, o relatório dos assessores compreendia uma avaliação da performance dos três. O relatório dos assessores referente ao primeiro ano do ciclo (2003) dizia:

A assimilação das exigências profissionais do projeto, tanto administrativo quanto de gestão, tem sido difícil para os grupos Sobe e Desce e Comunidade Assumindo suas Crianças, como também a superação de dificuldades de relacionamento entre membros destes grupos. [...] O Galpão de Santo Amaro tem respondido bem a todas as demandas do projeto, tem se profissionalizado em todos os sentidos, está bem unido em torno do projeto e animado com a possibilidade de compra de um novo espaço. (Arquivo CAFOD BRA458, *Relatório da Coordenação e assessoria prestada aos três grupos*, 12 de fevereiro de 2004, p. 2)

Este trecho consiste num parágrafo que resume uma avaliação mais ampla, em que há uma clara hierarquização entre os grupos, a partir da qual o Galpão vai sendo apresentado como o grupo mais bem sucedido. No mesmo relatório, outras coisas são relatadas, como a visita do Padre Mateus a CAFOD Brixton em 31 de julho de 2003, em que este conversa com a PM e PSO da equipe do Brasil sobre problemas de câmbio desfavorável que vinham afetando gravemente o andamento dos trabalhos. A cotação na qual o orçamento para o primeiro ano do ciclo do Projeto Tarrafa se baseou não havia se concretizado como previsto, deixando os grupos com uma enorme defasagem entre o montante orçado e o efetivamente recebido. O relato da visita e a avaliação do avanço dos grupos inscritos no relatório anual dos assessores revelam, portanto, que se por um lado os intermediários são de fato a voz dos três parceiros (enquanto bloco) perante a equipe do Brasil, negociando em nome de todos a solução de um problema como o do câmbio, por outro estabelecem relações de diferente tipo com cada um dos grupos, o que evidencia seu papel como também fragmentos dos emaranhados que podem afetar os rumos da relação.

Há então a contratação da nova gerente em 2004 e a visita desta aos grupos em dezembro do mesmo ano. Como já mencionado, à visita se segue uma certa apreensão, pois naquela ocasião Isabel dá a ver aos grupos e assessores as mudanças na CAFOD e como elas os afetavam, a necessidade da implantação de uma Política de Proteção à Criança e Adolescente, bem como de uma avaliação do Projeto Tarrafa no último ano do primeiro ciclo por um avaliador independente. Cinco meses depois, aproveitando sua passagem por Londres, o Padre Mateus faz uma nova visita à CAFOD Brixton em 03 de junho de 2005, e ainda outra em 22 de Julho de 2005. Tais visitas são bem retratadas por ele próprio em seu relatório semestral referente ao período de janeiro a junho de 2005, do qual reproduzo um grande trecho:

I had 2 meetings with [the Programme Manager] and [the Programme Support Officer] in Cafod – 03/6/05 and 22/07/05 – where I gave verbal updates on the Project Tarrafa and discussed various problems within the organisation of the groups. [...] From my point of view while the objectives of the project are clear to each group the reality has changed dramatically and I would say for the worst in the social order. I think that [Galpao] Santo Amaro has been best prepared to deal with change and has adapted accordingly. Sobe e Desce has been less able to adapt due principally to the lack and absence of the coordinators at the CAFOD and Coordinators meetings where adjustments are discussed and made. I find the management of Sobe e Desce is very authoritarian leaving the members of the team (educators) fearful to act or assume responsibility. Meetings marked to discuss this and other problems have not occurred due to the absence of [Zilda] and [Raquel]. [Grupo] Comunidade has made good strides in its management programme and has conquered the accountability difficulties. Its performance has greatly improved and its service to the children and adolescents is well within the parameters of good service and good results. [Galpao] Santo Amaro has advanced most both during the project and especially in the last 6 months. The impact of change has been considerable and the group is now both well known and accepted by the community. Its legitimacy is guaranteed thanks to its service, its communication skills (newsletter, radio, visitation of families), psicosocial programmes (psychological and social work services) plus the networking with all the entities who work in the area. [Grupo] Comunidade has also had some success using the same techniques most working in the area of culture (music, dance, traditions, etc). (Arquivo *CAFOD BRA458, Half Year Report – Jan-June 2005*, 01 de setembro de 2005)¹⁸

¹⁸ [Tive 2 reuniões com a [gerente de programa] e a [funcionária de apoio a programa] na Cafod – 03/6/05 e 22/07/05 – quando dei atualizações verbais no Projeto Tarrafa e discuti vários problemas dentro da organização dos grupos. [...] Sob meu ponto de vista, enquanto os objetivos do projeto estão claros para cada grupo, a realidade mudou dramaticamente e eu diria para o pior na ordem social. Acredito que o [Galpao] de Santo Amaro tem sido o melhor preparado para lidar com a mudança e se adaptar conforme o necessário. Sobe e Desce tem sido o menos capaz de se adaptar graças principalmente à falta e ausência das coordenadoras nas reuniões dos coordenadores e da CAFOD onde ajustes são discutidos e realizados. Acho a gerência do Sobe e Desce muito autoritária deixando os membros da equipe (os educadores) receosos em agir ou assumir responsabilidade. Reuniões marcadas para discutir este e outros problemas não ocorreram graças à ausência de [Zilda] e [Raquel]. O [Grupo] Comunidade fez bom progresso em seu programa de gestão e superou as dificuldades em contabilidade. Sua performance melhorou enormemente e seu serviço para as crianças e adolescentes está bem dentro dos parâmetros de bom serviço e bons resultados. O [Galpao] de Santo Amaro foi quem mais avançou tanto durante o projeto, e especialmente nos últimos 6 meses. O impacto da mudança tem sido considerável e o grupo é agora bem conhecido e aceito na comunidade. Sua legitimidade é garantida graças ao seu serviço, sua capacidade comunicativa (jornalzinho, rádio, visita às famílias, programas psico-sociais (serviços de assistência social e psicológicos), além da articulação com todas as entidades que trabalham na área. O [Grupo] Comunidade também teve algum sucesso usando as mesmas técnicas, mas mais trabalhando na área de cultura (música, dança, tradições, etc).]

O Sobe e Desce tornava-se abertamente um problema. No mesmo dia da segunda visita de Padre Mateus, em 22 de julho de 2005, Isabel envia um e-mail ao assessor, evidentemente preocupada com a situação:

Em nossa reunião aqui com o Pe [Mateus] discutimos sobre os problemas que vêm ocorrendo com o Sobe e Desce. Será que [o avaliador] poderia tentar identificar a causa das dificuldades? Não sei se ele já entrevistou o pessoal de lá, se conseguiu ter alguns elementos que ajudem a pensar a superação / resolução das dificuldades. Você sabe alguma coisa? Ainda é possível para o [avaliador] ter uma intervenção com mais ênfase lá com o Sobe e Desce?

Os indícios existentes não podem ser ignorados: ausência de [Zilda] às reuniões do grupo, atraso nos relatórios, gerenciamento financeiro não muito transparente.

Com relação à gestão financeira, conforme o relato de Pe. [Mateus], talvez seja melhor não fazer a auditoria por amostragem no caso do Sobe e Desce mais sim uma verificação nota a nota. Vou escrever para o [auditor] perguntando sobre esta possibilidade (com cópia para vocês). (Arquivo CAFOD BRA 458, e-mail 22 de julho de 2005)

O que é importante perceber é como o que é dado a ver transforma a relação. Há uma imediata mudança do critério de avaliação – note-se, apenas para este parceiro. O Grupo Comunidade, antes retratado lado a lado com o Sobe e Desce como apresentando dificuldades administrativas e de gestão, é agora elevado a uma posição intermediária entre os outros dois grupos em termos de sucesso. A medida de sucesso não podia ser dada pelos indicadores estabelecidos na matriz do projeto, porque estes ainda não eram SMART o suficiente, e dependia consequentemente do parecer dos assessores, já irritados com a ausência do Sobe e Desce nas reuniões. Não parecia haver por parte de Zilda ou Raquel o esforço para marcar presença entre o grupo gestor do projeto, embora a iteração de sua figura como parte da aliança da Tarrafa (pensada enquanto uma rede) fosse essencial para nela se manter.

E assim, depois de pouco mais de duas semanas, em 11 de agosto de 2005, a PSO escreve um e-mail para o assessor, elogiando os relatórios de GCASC e Galpão, e afirmando sobre o do Sobe e Desce: *O narrativo apresenta algumas deficiências: a estrutura não é muito clara, bem como a narrativa em certas partes um tanto confusa e não oferece uma análise breve que seja. O financeiro apresenta pequenos erros de cálculo.*¹⁹ Sobre os relatórios financeiros em geral, a PSO afirma sobre os três grupos:

Noto, todavia, nos 3 projetos, que itens tais como IPTU, INSS, pagamento do contador, tarifas bancárias – ou seja, gastos permanentes – não parecem estar incluídos no planejamento de gastos

¹⁹ Cf. Arquivo CAFOD BRA 458, e-mail, 11 de agosto de 2005.

(coluna ‘Aprovado’). Gastos permanentes devem ser incluídos no planejamento financeiro anual, e não considerados como imprevistos. (Arquivo CAFOD BRA 458, e-mail, 11 de agosto de 2005)

Havia portanto recomendações para os três sobre pequenos problemas – como gastos imprevistos – que poderiam facilmente ser solucionados. Além disso, a PSO solicitava esclarecimentos sobre o que aparece sob a rubrica “empréstimos” nos relatórios do Galpão e Sobe e Desce. Especificamente sobre este último grupo, ela afirma:

Um empréstimo de R\$3.000 para comprar a casa da pessoa que é responsável pelo serviço geral do grupo. Não existe um acordo entre CAFOD e nenhum dos parceiros que justifique a efetuação de empréstimos. Sabemos das dificuldades existentes, mas não temos como justificar o uso das verbas desta forma, dada a natureza dos projetos que apoiamos e da própria organização. Isso dificulta ainda mais a questão da transparência financeira, e se aplica a todos os parceiros.²⁰

O comentário se aplica a todos os parceiros. A resposta do Galpão sobre a questão é enviada pelo assessor em 23 de agosto de 2005:

Após uma reflexão junto com o Sr. [contador] chegamos à conclusão que neste caso, realmente não se trata de um empréstimo e sim de despesas corrente do projeto onde a maioria das despesas foi coberta por Cafod, mas onde muitas despesas foram pagos por outros recursos (que não são do Cafod). (Arquivo CAFOD BRA 458, e-mail 23 de agosto de 2005)

O Galpão esclarecia que aquilo se tratava de engano na rubrica, e a menção ao contador vinha no sentido de atestá-lo. A mudança na rubrica era suficiente para garantir um formato adequado, tido como transparente. Além disso, sua resposta garantia a iteração de sua presença no escritório em Londres, reforçando a relação. O Sobe e Desce, ao contrário, se omite e não responde ao questionamento. E deste modo, no e-mail seguinte da PSO ao assessor comentando as explicações recebidas, a questão do empréstimo do Galpão desaparece, e do Sobe e Desce é iterado, permanecendo assim visível:

Ainda não entendi plenamente a questão do empréstimo concedido para a compra de uma casa por um membro da equipe. Isto é uma prática comum? Do nosso ponto de vista, tenho que verificar que tipo de implicação esse tipo de prática pode ter, pois o nosso contrato com vocês não especifica o uso da verba para isso, e pede que qualquer mudança do seu uso seja primeiramente verificada com CAFOD. (Arquivo CAFOD 458, e-mail 30 de agosto de 2005)

Este incidente com o empréstimo acaba por ser usado como uma das justificativas para a suspensão do financiamento no início de 2007: *A precariedade de recursos somaram-se as*

²⁰ Ibid.

*dificuldades e irregularidades na gestão financeiro do projeto, expressas nos empréstimos, adiantamentos e gastos imprevistos documentados nos relatórios financeiros.*²¹ Cumpre realçar que estas eram questões que poderiam ser resolvidas, assim como o foram no caso dos outros dois grupos. A transparência também se negocia ao indicar-se formatos aceitáveis para a prestação de contas. Não foram portanto os empréstimos e gastos imprevistos, julgados como “falta de transparência”, o determinante para a decisão (como se percebe pela lista de justificativas apresentada ao longo de quatro páginas da carta de suspensão de financiamento). Mas era sim a perda da fé na parceria que transformava tais informações em “falta de transparência”. É preciso lembrar que a transparência (o dar a ver algo de determinada forma) é usada como atributo do qual depende a reputação de pessoas físicas e jurídicas. Em geral, quando há confiança e a mobilização de saberes de determinado tipo, mesmo que de forma precária, a transparência é suposta (não é preciso, por exemplo, uma auditoria nota a nota). Ao mesmo tempo, a transparência (ou sua falta) pode sempre ser utilizada como acusação que reforça decisões como o término de parceria que decorre da perda da fé na relação.

Cabe então perguntar: por que a perda da fé na parceria com o Sobe e Desce? Um primeiro passo foi o fato do Sobe e Desce ter se tornado um problema para os outros dois grupos e para os assessores e assim ter sido retratado para a financiadora. Isto ainda assim não explica o rompimento, uma vez que problemas podem sempre ser resolvidos caso a parceria seja importante sob o ponto de vista das partes envolvidas. Compreende-se a perda da fé e o desdobrar da relação com o Sobe e Desce pela conjunção de um incidente ocorrido em dezembro de 2006, interpretado como postura enganosa por parte da equipe do Brasil (uma contingência na relação imediata), sobre a qual se discorrerá mais adiante; e de fatores mediatos à relação direta de parceria com o Sobe e Desce, aos quais o mencionado documento de monitoramento (MSGa) referente ao ano seguinte ao término da relação oferece algumas pistas. Na seção intitulada *Significant changes that have affected the partner / project during the previous period* [mudanças significativas que afetaram o parceiro / projeto durante o período anterior], Sophie, a PSO entre 2005 e 2008, escreve:

- Many of the Staff are now properly contracted (CLT) and therefore have legal workers rights, minimum wage and are paying taxes etc. This was one of the most important changes completing one more step towards the legalisation and professionalization of these organisations and therefore the sustainability of their work (eg through increased staff commitment and attracting well qualified staff,

²¹ Cf. Arquivo BRA 458, carta de suspensão, 30 de janeiro de 2007, p. 3.

as a result of constraints and decreasing risk of legal problems and institutional debt). The increased grant from CAFOD to the two organisations (see next point) allowed for this process [...].

- The exit from one of the project partners (Sob e Desce) allowed for increased funding for the two remaining partners which was invested into increasing the impact of the project, covering the fall of the dollar and for paying staff as a result of contracts (see above). (MSGa BRA 458, 25 de setembro de 2007)²²

A saída do Sobe e Desce permite mais um passo na direção do fortalecimento institucional dos outros dois grupos, pois resolve o seu problema de déficit institucional e baixos salários. Uma das negociações que vinha ocorrendo entre os assessores e CAFOD era a possibilidade de haver um aumento dos recursos para cobrir o enorme déficit no orçamento causado pela baixa taxa de câmbio. Este problema atingia gravemente o salário dos funcionários. Sobre o assunto, Padre Mateus havia escrito ainda no primeiro ciclo da Tarrafá para a antiga PM, em carta datada de 07 de junho de 2004:

Please find enclosed the breakdown and study of the salary situation of the Tarrafá project until 2005. I hope it will clarify the reasons for the deficit and help us to rectify the situation before the end of the project either by an increase in the allocation of resources or by a partnership with some other agency.²³

No documento anexado à carta, esclarecia-se que havia sido acordado para o triênio 2003-2005 que o salário dos educadores, que era até então de um salário mínimo, seria aumentado para o correspondente a dois salários mínimos. Entretanto, no segundo semestre de 2003 e no primeiro semestre de 2004 o valor do repasse foi menor do que o previsto por conta da baixa taxa de câmbio, o que impossibilitava os grupos de cumprirem com o pagamento dos salários no valor acordado. Outro fator que contribuiu para a diminuição dos salários foi a decisão de registrar os funcionários e recolher os encargos sociais dos educadores, que como Rolf lembrou: *Esta decisão se enquadra na estratégia de legalização e institucionalização dos 3 grupos e de sua relação de*

²² [- Muitos dos funcionários estão agora registrados (CLT) e portanto têm direitos trabalhistas garantidos, salário mínimo e pagando encargos sociais etc. Esta foi uma das mudanças mais importantes, mais um passo em direção à legalização e profissionalização dessas organizações e portanto à sustentabilidade de seu trabalho (por exemplo através de um maior comprometimento dos funcionários e atraindo funcionários bem qualificados, como resultado da diminuição dos constrangimentos e riscos de problemas legais e déficit institucional). O aumento dos recursos da CAFOD para as duas organizações (ver o próximo ponto) permitiu este processo [...]. / - A retirada de um dos parceiros de projeto (Sob e Desce) permitiu um maior financiamento para os dois parceiros remanescentes, que foi investido em aumentar o impacto do projeto, cobrir a queda do dólar e pagar pela devida contratação dos funcionários (ver acima).]

²³ [Por favor veja em anexo o estudo e especificação da situação salarial do projeto Tarrafá até 2005. Espero que esclareça as razões para o deficit e nos ajude a retificar a situação antes do final do projeto, ou por um aumento na alocação de recursos ou por uma parceria com alguma outra agência.]

*parceria com Cafod.*²⁴ Com o também aumento dos encargos em 2003 e 2004, houve uma queda ainda maior no valor dos salários.

Acompanhando a tendência para 2005, no último ano do projeto trienal chegaremos a um salário real de pouco mais de 1 salário mínimo. Este valor colocará os educadores, que já enfrentam grandes dificuldades devido a sua situação salarial, no próximo ano numa situação inviável diante do aumento constante do custo de vida. (Arquivo BRA 458, *Estudo Sobre a situação salarial dos educadores do projeto Tarrafa*, 1 de junho de 2004, p. 1)

Havia, por conseguinte, demandas por parte dos parceiros pelo envio de mais recursos, fosse, como sugerido por Padre Mateus, pelo aumento de alocação dos recursos para o projeto por parte da CAFOD, ou através de uma parceria com outra agência (via CAFOD). Tais demandas, entretanto, dificilmente poderiam ser respondidas com o orçamento disponível para a equipe do Brasil. A PSO à época comunica a Rolf, em e-mail datado de 30 de setembro de 2004: *O valor que vocês estão indicando na carta de junho de 2004 e no telefonema de ontem (29/09/04) está além de nossa capacidade de reagir imediatamente e requer negociações internas*. O projeto enfrentava sérios problemas: a exigência da institucionalização somada à imprevista baixa do dólar acarretava baixos salários e déficit institucional, o que ameaçava os trabalhos e consequentemente o impacto do projeto.

Além disso, também havia outras questões a resolver, como se percebe pelo seguinte trecho do MSGA:

- The exit from SeD allowed for increased engagement with MNMMR (through projeto rede de jovem and increased networking re tarrafa and MNMMR project BRA328)
- Rede de Jovem (BRA497) was funded as a complementary project to tarrafa (an unsuccessful bid was sent to Comic relief, and we are also awaiting results of Bid to Jersey Overseas Aid Commission). It is felt that the arrival of the 45 new young people has dynamised the groups and brought fresh ideas to the organisations work. (MSGA BRA 458, 25 de setembro de 2007)²⁵

Afirma-se que a saída do Sobe e Desce permitiu a articulação com o Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua (MNMMR), que fazia parte de um outro projeto na CAFOD que havia ficado isolado no que concerne ao CSP do Brasil. A articulação envolvia a parceria do

²⁴ Cf. Arquivo BRA 458 *Estudo Sobre a situação salarial dos educadores do projeto Tarrafa*, 1 de junho de 2004, p. 1.

²⁵ [- A saída do SeD permitiu uma maior articulação com o MNMMR (através do projeto rede jovem e aumentou a relação entre a tarrafa e o MNMMR projeto BRA328) / - Rede Jovem (BRA497) foi financiada como um projeto complementar à Tarrafa (uma solicitação foi enviada ao Comic Relief, mas não foi bem sucedida, e estamos também esperando os resultados da solicitação para a Jersey Overseas Aid Commission). Sente-se que a chegada de 45 novos jovens dinamizou os grupos e trouxe novas idéias para o trabalho das organizações.]

MNMMR, Galpão e Grupo Comunidade num novo projeto, o Rede Jovem, que oferecia um pequeno valor pecuniário mensal para quinze jovens de cada organização para que estes propusessem e se envolvessem em ações em sua própria comunidade. O Rede Jovem era um experimento – não sem suas resistências internas na CAFOD, como a de Dorothy, chefe da ATLE, que se mostrava contrária ao pagamento em dinheiro a beneficiários. Ainda assim, o projeto foi adiante pois havia a expectativa de que o Rede Jovem pudesse se tornar um projeto inovador, como previsto pelo CSP, e que abrisse a possibilidade de co-financiamento junto a duas agências financiadoras, Comic Relief e Jersey Overseas Aid Commission. A equipe do Brasil já havia sido bem sucedida junto à União Européia para o seu Programa Urbano, e a tentativa vinha no sentido de tentar incrementar seu orçamento e aumentar o impacto do projeto.

Não há com isso a insinuação de que a pressão pelo aumento dos recursos, o agrupamento do MNMMR a outros parceiros, a tentativa de conseguir um co-financiamento e a necessidade de demonstrar um impacto tivesse provocado alguma espécie de conspiração para a saída do Sobe e Desce, mas apontar para o fato de que havia questões que circundavam o projeto, problemas a se resolver, prioridades sob o ponto de vista das partes envolvidas, não necessariamente visíveis a Zilda e Raquel, e muito menos aos educadores do Sobe e Desce, cuja visão dos emaranhados era completamente bloqueada pelas duas coordenadoras. Neste contexto, o Sobe e Desce torna-se mais um problema a ser resolvido, com sua ausência nas reuniões dos coordenadores do Projeto Tarrafa, falta de cooperação com os assessores e atrasos nos relatórios.

A visão parcial a partir da coordenação do Sobe e Desce, a sua dificuldade em enxergar certos fatores mediatos à sua relação imediata com a financiadora, leva-os a elaborar uma estratégia desastrosa que culmina no incidente em dezembro de 2006, quando Isabel vai visitar os projetos. Este incidente reforça na equipe do Brasil a perda da fé na relação e desencadeia um rearranjo dos tentáculos da CAFOD: a retração do tentáculo sobre o Sobe e Desce, o fortalecimento da conexão com os outros dois grupos e a articulação destes com o MNMMR, e a tentativa de extensão de um novo tentáculo sobre co-financiadores no Reino Unido, ou seja, de enganchá-los no emaranhado institucional que compunha o Projeto Tarrafa. O incidente é mencionado na carta de suspensão da seguinte maneira:

1 – Falta de clareza ao rumo do Grupo Sobe e Desce

Foi-nos comunicada a decisão de saída da comunidade e reestruturação do grupo na abordagem de rua, em novo local, com novo público e nova equipe de educadores. Logo depois nos foi comunicado que esta decisão não era o que se queria fazer, a coordenação voltava atrás, em questão de horas, na decisão que havia sido comunicada como um processo refletido.

2 – As decisões são voláteis, as consultas aos beneficiários não parecem bem estruturadas e acompanhadas e isso nos preocupa muito.

Vocês nos contaram também que a decisão de mudança havia sido feita em consulta com a comunidade, e que a comunidade estava de acordo e que as crianças estavam já sendo encaminhadas para outras organizações. O abaixo assinado que vocês enviaram posteriormente parece contar um história diferente. (Arquivo BRA 458, carta de suspensão, 30 de janeiro de 200, p. 1)

A forma como o relato é feito na carta tinha o intuito de provar a falta de rumo do Sobe e Desce, a volatilidade das suas decisões, e a duvidosa forma de consulta aos beneficiários e à equipe. O trecho, se pode acrescentar algo a uma investigação sobre “o que de fato aconteceu no incidente”, não auxilia muito na compreensão da decisão do Sobe e Desce de comunicar a saída de seu atendimento à comunidade do Guadalupe, do que estava em jogo para o grupo naquele momento, e do que ele pode nos informar sobre emaranhados institucionais de combate à pobreza.

A tentativa de Zilda era convencer a CAFOD a apoiar o seu trabalho de abordagem de rua, e fazê-lo diretamente, sem a intermediação do assessor. Era uma estratégia desastrada, em grande parte resultado de sua experiência prévia, do que lhe foi sucessivamente tornado visível ao longo dos anos a partir ponto onde estava. É preciso lembrar que o padre Mateus foi durante muitos anos o intermediário entre CAFOD e vários grupos que trabalhavam com crianças e adolescentes, e como tal, criava para os grupos sombras significativas sobre os emaranhados institucionais aos quais estes estavam ligados. Os grupos trabalhavam com bastante independência uns dos outros, e a relação imediata com a financiadora dava-se nas visitas de monitoramento das gerentes de programa da CAFOD que passavam pelo cargo – todas “gringás”, com exceção de Isabel, que era brasileira –, bem como nas visitas de muitos funcionários da CAFOD, ou visitantes enviados por esta, no que a organização antigamente chamava de *exposure visits* [visitas de exposição]. Para provar aos visitantes a importância do trabalho, sabia-se que era crucial causar um impacto, e seu trabalho com meninos em situação de rua o fazia até mais do que os outros grupos em seu trabalho com crianças da comunidade, evidentemente mais protegidas pelos seus muros. Com efeito, algumas pessoas na CAFOD que por acaso haviam visitado os grupos em Recife e Olinda antes do Projeto Tarrafá lembravam-se e mencionavam sobretudo os meninos do Sobe e Desce, experiência em primeira mão dos *street children* de que a mídia tanto falava.

A abordagem de rua era historicamente o carro chefe da organização, de onde inclusive vinha seu nome, dado pelos próprios meninos, em referência aos educadores que atuavam na rua

e eram obrigados a subir e descer as ladeiras do centro histórico de Olinda. A abordagem de rua foi por muitos anos facilitada pela localização do Sobe e Desce, numa movimentada avenida próxima ao Varadouro, um ponto de encontro comum para meninos que moravam na rua e para aqueles que lá passavam os dias a tentar arranjar algum dinheiro, geralmente vindos dos bairros nos arredores do centro histórico de Olinda, entre eles as favelas V8, V9, V10, entre as mais pobres do município, que ficavam logo atrás da sede. Após esta ser condenada pela Prefeitura em 2001, foi acertado que uma nova casa seria comprada nas redondezas. Com o incentivo dos assessores, que aparentemente conheciam alguém que tinha uma casa à venda não muito longe, no Guadalupe, a nova sede foi comprada. Esta era no entanto localizada num beco bastante escondido, o que dava à organização pouca visibilidade, não apenas para os meninos que passavam os dias nas ruas, mas inclusive para a própria comunidade no Guadalupe. No ano em que o incidente com Isabel ocorreu, em 2006, havia um forte lamento na organização: escondida, num beco, atendendo apenas crianças muito pequenas dos arredores.

Havia tentativas de se retomar a abordagem de rua com articulações no Conselho dos Direitos da Criança e Adolescente de Olinda (COMDACO), que em 2006 contabilizava sessenta e quatro entidades registradas. O Sobe e Desce estava entre as cerca de trinta organizações ativas no COMDACO, um espaço de interação com secretarias da Prefeitura, outras organizações de base, e uma organização como o Centro de Cultura Luiz Freire (CCLF), formada por profissionais liberais aparentemente familiarizados com os saberes técnico-burocráticos necessários para se manter em emaranhados institucionais de combate à pobreza. Iniciativas em torno do tema dos direitos das crianças e adolescentes, entre elas o trabalho do Conselho, ocupavam um lugar importante na agenda da Prefeita à época, que havia recebido o prêmio “Prefeita Amiga da Criança” da Fundação Abrinq em 2004. A participação da Prefeitura, o apoio de organizações como o CCLF, a inserção das organizações de base e os incentivos fiscais para doações ao Conselho faziam dele um canal de atração de recursos para o Fundo Municipal dos Direitos da Criança e Adolescente. As organizações de base sabiam que o Conselho mais facilmente poderia firmar parcerias, em especial com empresas, sobre as quais ouvi a frase – *a gente nem chega na porta deles*.

Figuras 29 e 30 – Na foto à esquerda, vê-se a sede do grupo sem letreiros, com portão fechado. Na foto à direita, vê-se a ruela que dá acesso à sede do Grupo Sobe e Desce em Guadalupe. Fonte: foto tirada em campo pela autora, em junho de 2006.

Figuras 31, 32, 33 – Atividades do Sobe e Desce em seu atendimento à comunidade do Guadalupe: quadrilha junina; percussão; teatro de fantoche. Fonte: fotos tiradas em campo pela autora, no primeiro semestre de 2006.

Assim, apesar do Sobe e Desce não o tornar visível (ou ao menos não de forma enfática e sistemática) para a agência financiadora, havia a articulação com outras organizações, mas feita em espaços de participação política, sem a mobilização de saberes técnico-burocráticos necessários para se enlear a emaranhados institucionais de combate à pobreza. A articulação em busca da chamada sustentabilidade era feita do mesmo modo. Em muitos dos relatórios do Sobe e Desce aparece o agradecimento a comerciantes locais, que sob o ponto de vista das organizações conectadas a emaranhados institucionais não são considerados parceiros, mas sim doadores eventuais. As relações priorizadas pela coordenação do Sobe e Desce não contribuíam para o adensamento dos emaranhados em torno de si, o que podia ser interpretado como sinal de fraqueza institucional, como de fato o foi pela sua principal financiadora.

A questão é que mesmo no emaranhado mais importante em que o Sobe e Desce se inseria – a rede Tarrafa –, não havia o esforço para iterar a sua presença nas instâncias em que a parceria era periodicamente sedimentada, ou seja, nas reuniões com os assessores e com os outros dois grupos. Havia uma falta de priorização daquelas que passaram a ser as suas relações imediatas do Projeto Tarrafa, como se o *modus operandi* da organização se pautasse pelos velhos tempos. Sempre houve atraso nos relatórios. Nos arquivos da CAFOD tanto do antigo BRA 295 quanto do atual BRA 458, o que não falta é a solicitação de relatórios atrasados de todos os grupos. Isto não acarretava maiores conseqüências porque o Padre Mateus podia sempre falar pelos grupos. No entanto, o tour pelo Inferninho, os relatórios periódicos (mesmo que atrasados), e a dependência da intermediação do padre não mais bastavam para se manter enganchado nos emaranhados institucionais de longo alcance que formavam a Tarrafa.

Os novos tempos já vinham se impondo desde 2002, quando se iniciou a gradual transição para a gestão conjunta do projeto. O novo formato deslocava o Padre Mateus de sua posição como o único intermediário entre CAFOD e os grupos, e o colocava ao lado deles, como um dos assessores. Há uma mudança nas sombras, o que é rapidamente percebido pelos outros dois grupos. As exigências profissionais, ligadas ao chamado fortalecimento institucional, faziam parte do que se via sem as antigas sombras. Elas proporcionavam ao mesmo tempo um exercício de mobilização de saberes técnico-burocráticos necessários para se enlear em emaranhados institucionais, e a percepção do valor conferido à priorização de relações que resultavam no adensamento dos emaranhados em torno de si. O Galpão, antes dos outros, percebe que “a luta pelos direitos das crianças e adolescentes” demandava também a visibilização de resultados: um

prédio na avenida e não apenas dentro da favela; uma sala de computação; a posterior reforma do prédio; uma outra sala de computação; ainda outra reforma do prédio, e assim por diante. Daí a boa impressão dos assessores e a preferência em levar visitantes e doadores para o Galpão (o que por sua vez lhe gera uma maior receita). Quanto mais uma organização torna visíveis *outputs* de atividades (em geral confundidos com indicadores de *outcomes* alcançados), mais facilmente consegue enganchar-se a emaranhados institucionais.²⁶

Galpão e Grupo Comunidade, apesar das diferenças, pareceram mais rapidamente compreender que de modo a se manter enleados a emaranhados institucionais, era preciso se engajar no que se poderia chamar de política da transparência, calcada nos princípios da engenharia social descritos neste capítulo. As organizações devem operar a partir de uma certa composição fixa, referência para a ação e medida de sucesso (um plano, um orçamento, envolvendo atores a, b, c; esperando alcançar resultados x, y, z; que podem ser comprovados da maneira xa, xb, ya, yb, za, zb). Tal composição fixa, que deve ser tornada pública nos projetos caso se deseje estabelecer relações com parceiros, é periodicamente revisada de modo a consertar o descompasso entre esta e as composições efêmeras que a partir dela se reconfiguram à medida que relações concretas são firmadas e contingências emergem. O Sobe e Desce, porém, parecia apenas operar com essas últimas, reagindo às contingências e baseando suas ações tão somente nas composições efêmeras, cotidianas, na velocidade em que as relações imediatas se dão.

Ao contrário do que o grupo escolhia tornar visível, sabia-se o rumo que se gostaria de tomar – a abordagem de rua –, mas as estratégias para efetivá-lo não eram baseadas no olhar estratégico (a composição fixa) da engenharia social. Enquanto os outros dois grupos priorizavam relações previstas na composição fixa do Projeto Tarrafa, as coordenadoras do Sobe e Desce priorizavam aquelas em que acreditavam poder trazer de volta a abordagem de rua, ou seja, no Comdaco, e não com os assessores, com os outros dois grupos da Tarrafa, ou mesmo com seus próprios educadores. Estes sentiam-se parte não de um coletivo, mas numa relação de patrão e empregado com as coordenadoras, com quem entretanto compartilhavam a lealdade pelo grupo e o compromisso no trabalho com os meninos. Como não sabiam o que se passava na relação entre a coordenação e a financiadora, sentiam constantemente a sua fonte de renda ameaçada, em

²⁶ Lembrando as lições em engenharia social: haverá mudança na vida dos beneficiários (*goal*) caso estados positivos determinados (*outcomes*) sejam alcançados, medidos por indicadores que não necessariamente coincidem com *outputs*. Uma sala de computador não indica necessariamente a inclusão digital de, por exemplo, 20% das crianças de uma comunidade X. Entretanto, uma sala de computador em geral opera o efeito de atestar a competência institucional de uma organização.

relação à qual uma boa parte dos educadores não possuía perspectivas de substituição. E assim, a coordenação do Sobe e Desce vai aos poucos isolando-se dos outros grupos, dos assessores, dos próprios educadores. E isoladas, sem aliados, com pouca percepção das relações mediatas que pressionavam a sua relação imediata com a agência financiadora, Zilda e Raquel resolvem apostar na negociação direta com a gerente de programas em sua visita em dezembro de 2006 – como nos velhos tempos – para conseguir a carta branca que desejavam para voltar a ter como principal foco a abordagem de rua.

Ao receber a notícia, a gerente da CAFOD indaga sobre o que a comunidade achava daquilo. A questão da comunidade é importante porque este é sempre o ponto cego das organizações internacionais: a partir dos escritórios das agências de desenvolvimento, a comunidade não é visível senão através de visitas guiadas. A partir do campo de visão das agências de desenvolvimento, os grupos fazem sombra sobre a comunidade. A resposta foi de que a comunidade estava de acordo. Mas e as crianças? Os meninos de Zilda não ficariam desamparados: as crianças atendidas já estavam sendo encaminhadas para outras organizações.

É aqui que ocorre o ponto crucial. Tal decisão, tomada isoladamente e não no seio da gestão conjunta com os outros dois grupos, tampouco junto aos seus próprios educadores, confirmava que o Sobe e Desce era um problema a mais, somado à pressão pelo aumento dos recursos, à possibilidade do agrupamento do MNMMR a outros parceiros, à tentativa de conseguir um co-financiamento e à necessidade de demonstrar um impacto do projeto frente à CAFOD. Todos os lados fazem uso das sombras, e a responsabilidade então foi jogada para as relações mediatas: era preciso verificar com CAFOD o encaminhamento frente a tal comunicado, pois não foi este o acordado no Projeto Tarrafa.

O que foi então julgado como volatilidade da decisão veio como reação à reação: imediatamente Zilda e Raquel percebem que a estratégia não apenas havia falhado, como colocava em risco o próprio financiamento. As duas resolvem voltar atrás e dizer que continuariam com o projeto como estava, e para dar mais peso à decisão, mostrariam que a comunidade estava do seu lado: organizam um abaixo assinado com assinaturas dos moradores, incluindo na lista a impressão digital dos analfabetos (há muitos num país de renda média como o Brasil). Era a voz incontestável que clamava pela permanência do Sobe e Desce no Guadalupe. Assim como ocorre com a política da transparência, em que é preciso ter muito cuidado com o formato da composição que se torna visível, também com a política das sombras é preciso

cuidado – o “vou perguntar para o chefe” e “a comunidade concorda” podem também trazer seus reveses. Dizer num dia que a comunidade concorda com a abordagem de rua (e com o não atendimento a seus filhos), e em seguida apresentar um abaixo assinado em que a comunidade solicita o serviço de atendimento a seus filhos não pode ser descrito senão como um suicídio institucional. Pôs-se em dúvida aquilo mesmo que lhe conferia legitimidade: o carregar a voz da comunidade. A frase de Isabel na carta – *e isso nos preocupa muito* – não era simplesmente pela falta de estruturação da consulta à comunidade, mas pela dúvida que levantavam em relação a ser o porta-voz da comunidade. As coordenadoras foram pegas fazendo uso das sombras, e a fé se perdeu. Sobre o incidente, Zilda depois me disse: *a gente parecia mesmo um bando de louco naquela reunião*.

O “parecer louco” decorria da falta de percepção do funcionamento de emaranhados institucionais de longo alcance, em parte fruto de tantos anos de sombras criados pelos intermediários, e em parte pela recusa a priorizar certos tipos de relação que exigiam a mobilização de saberes não limitados a projetos e relatórios semi-formatados no computador. Um projeto é de fato uma chave para recursos, mas apenas o é porque ele abre as portas para um certo território marcado pelos princípios da engenharia social. Neste território, consegue-se aliados apenas ao se operar a partir da política da transparência (o dar a ver algo em determinados formatos); e nele as relações imediatas de parceria estão sempre colocadas em risco pelas relações a elas mediatas. Uma parceria é selada ao se tecer entre os parceiros imediatos relações baseadas na constante exibição de suas composições fixas (o olhar estratégico) e dos resultados por elas medidos. E, sobretudo, uma parceria é mantida caso os parceiros se tornem aliados da equipe de programas no sentido de lhe fortalecer ao longo dos emaranhados – frente a co-financiadores ou às políticas corporativas a que tem de se alinhar. Este não era claramente o caso do Sobe e Desce.

7. Emaranhados institucionais de longo e curto alcance

7.1. O Acorda Povo do Grupo Comunidade: a estabilização da cultura popular

Eram exatamente 23h49 do dia 22 de junho de 2007, véspera do dia de São João. Eduardo, um jovem músico de Peixinhos, puxa um canto para Xangô: era o início do batismo da bandeira de São João Menino. Naquele ano o Grupo Comunidade Assumindo Suas Crianças havia encomendado uma bandeira nova de Josivaldo, um artista do bairro que, assim como Eduardo, já havia sido *menino do grupo*. A bandeira seria usada no Acorda Povo, uma procissão que o grupo anualmente organiza: *nós é que mantemos a tradição no bairro*, dizia uma das educadoras do Grupo Comunidade, Dona Silmara. Conhecida contadora das histórias do bairro de Peixinhos, Dona Silmara pacientemente me explicou o que a procissão representava:

O Acorda Povo simboliza a caminhada de Nossa Senhora, porque é assim... A história diz, a própria bíblia diz, que Nossa Senhora... que a prima dela, Isabel, que já era velha, já tinha mais de 60 anos, e era mulher de Isaac (sic), engravidou. E isso foi também obra do senhor, porque uma mulher, com 60 anos, um casal de idosos, engravidar, né? Então o que aconteceu? Elas combinaram, porque devido a Isabel ser já de idade... porque no interior é assim, uma mulher tem neném, a própria pessoa do interior faz o parto, todo mundo vai ajudar, lavar a roupa, essa coisa toda, isso ainda existe nas cidades do interior... Aí Maria disse que quando Isabel estivesse com dor pra ter neném, desse um aviso, que era pra ela ir lá ajudar no parto, na roupa, essa coisa toda... Então quando Isabel começou a sentir a dor do parto, que foi no dia 23 de junho, 22 pra 23, aí qual era a comunicação? Era através do fogo. Aí se fazia um fogueirão enorme, bem grande, que de uma cidade pra outra se via. Aí quando visse o clarão, Maria saberia que Isabel já estava com as dores do parto, entendeu? [...] Quando ela fez a fogueira, ela e o marido dela, Isaac... Quando ele fez a fogueira, aquele fogueirão... Maria viu. Aí Maria pega o quê? O lampião, né? E convida as pessoas. Aí leva o quê? Vaca, que é justamente pra ter leite pro neném... Mas ela trouxe assim, vaca, trouxe o lampião, e ia chamando as pessoas. Porque era o quê? Subindo montanha, descendo montanha, pra chegar lá em Isabel... e ela: “acorda povo, o galo cantou, S. João vai nascer, João vai nascer...”, porque o anjo já tinha dito que era João, aquele que vinha antes de Jesus, que ia preparar o caminho pra Jesus... que é João Batista. Aí ela ficou chamando e ia andando, e o povo que queria ir ia se juntando a ela, e ia, subindo e descendo a montanha: “acorda povo, acorda, S. João vai nascer, Isaac já deu o sinal”, tudinho... [...] Aí o que aconteceu? Também se guiavam por uma estrela, aí tem a estrela, no Acorda Povo tem a estrela, tem o andorzinho com a imagem de S. João, tem a bandeira de S. João, né? E tem as velas acesas e também tem o lampião, que era o quê? Simbolizando o caminho que fizeram... subindo e descendo montanha, entendeu?

A bandeira nova chegara ao grupo cedo. Precisava ser preparada, purificada para seu batismo à noite, na saída do Acorda Povo. Josivaldo exibia orgulhoso o resultado do seu trabalho: as bordas de cetim vermelho, ao centro a pintura de São João menino rodeado de cravos brancos e abraçado a um carneiro, na mão direita uma espada e o céu azul por trás. Os dois, bandeira e

Josivaldo, receberam elogios desde o momento que chegaram, inclusive dos ilustres visitantes que o Grupo Comunidade recebia aquele dia: Penelope e Isabel, respectivamente a administradora e gerente de programas no Brasil da CAFOD, que estavam em Recife e Olinda para monitorar a Tarrafa, e Rolf, alemão assessor do projeto. Nesta visita, muita coisa havia mudado. Era a primeira reunião que a Tarrafa teria com a CAFOD sem o Sobe e Desce, que perdera o financiamento alguns meses antes. Os três até se animaram a comparecer à noite, o que agradou a todos do grupo, já que seria uma oportunidade de presenciarem um de seus eventos mais importantes do ano, do qual tinham imenso orgulho.

Como era tradição no Grupo Comunidade, logo antes do Acorda Povo acontecia a festa junina das crianças, marcada por uma grande quadrilha em uma palhoça montada na tarde do dia 22 em frente aos portões do grupo pelos educadores e adolescentes mais ativos (os *agentes multiplicadores*). Com o figurino dos participantes confeccionado inteiramente por Dona Valentina e Dona Silmara, a quadrilha das crianças preparada e ensaiada por esta e pelos jovens era anunciada numa faixa: “Quadrilha Junina: Comunidade na Roça”. Daquela vez, a quadrilha tinha um adversário: o som vindo da Festa do São João da Associação de Moradores, organizado em conjunto com o bar a alguns metros do grupo. A outra festa tinha uma estrutura bastante impressionante se comparada à palhoça do Grupo Comunidade: um palco e alguns toldos, embaixo dos quais se aglomeravam pessoas assistindo um jogo de futebol que passava na televisão, bebendo a cerveja vendida pelo bar e ouvindo um músico com seu teclado eletrônico a tocar o brega, um ritmo abominado por todos os educadores no Grupo Comunidade. Segundo uma de suas coordenadoras, Leide, *brega é o que toca na cabeça do povo, um ritmo pornográfico que desmoraliza a mulher, a figura feminina. ‘Vô botá no seu buraquinho’? Isso é coisa, é? É só um teclado eletrônico, coisa horrível, sem falar nas roupas.*

A rivalidade com o dono do bar e com outras organizações do bairro ia além da música, como bem mostrava a faixa pendurada no bar: “São João da Associação. Apoio: Prefeitura de Olinda; Isaac Faustino; Dep. Estadual Luciano Moura; Dep. Federal Renildo Calheiros”. Isaac Faustino era de Peixinhos, e seria candidato a vereador no ano seguinte, em 2008, pelo PCdoB, o partido da Prefeita de Olinda à época, Luciana Santos. Perguntei para Geninho, irmão de Leide e também educador do grupo, sobre o evento ao lado: *Eles queriam fazer com a gente, mas a gente não aceitou não, eles têm conchavo com político e a gente não trabalha com político.*

Depois da animada quadrilha, foi com o coco do Grupo Comunidade que o brega ao lado teve que competir. Tocado animadamente pela percussão do grupo e cantado por Touro Negro, um velho embolador do bairro, e por Dona Irene, antiga cozinheira do Grupo Comunidade e também conhecida cantadora de coco em Peixinhos, o coco mantinha os ânimos acesos enquanto se esperava dar meia-noite para a saída da procissão. De um lado, o tradicional coco do Grupo Comunidade, com seus tambores (*...eu tava na beira da praia, quando o navio apitôoo*); de outro o comercial brega da Associação, com seu teclado eletrônico (*quem vai comer a minha piriquita, a minha piriquita, a minha piriquita / Eu quero dar a minha piriquita, a minha piriquita, a minha piriquita*). Partidarismo, brega e cerveja de um lado; rejeição aos políticos, coco e munguzá de outro.

Durante o coco, Valéria, filha de Dona Valentina e irmã de Leide, desceu, abraçou-me e disse: *o Josivaldo está dando a bênção lá em cima, você não quer?* Subi e dirigi-me à biblioteca do grupo, reformada recentemente. Aproximei-me, entrei e vi a bandeira de São João de pé, Josivaldo ao seu lado, e um balde cheio de um líquido, *mistura de água, perfume, alecrim, manjerição e pétalas de rosa*. Postei-me diante de Josivaldo para receber o banho, *pra proteção, pra afastar mau olhado*. Enquanto ele passava o líquido nos meus braços e mão, dizia: *você tem que ter fé. Faça um pedido a São João, desça e dê um abraço em alguém*. Reparei que Dona Valentina, uma das fundadoras do grupo e educadora desde então, também estava lá, ajoelhada, sussurrando alguma reza.

Dona Valentina era católica fervorosa e havia participado ativamente do Grupo de Irmãos na época do arcebispo de Olinda e Recife Dom Hélder Câmara, um grupo que visitava as casas do bairro para rezar novenas coletivamente e discutir os problemas do bairro. Foi assim que ela, juntamente com Dona Silmara, Luz, Edson – todos ainda educadores – e outras nove pessoas não mais no grupo, se envolveram com a fundação do Grupo Comunidade. A ligação com a paróquia de Peixinhos sustentou-se apenas até 1992, quando os padres irlandeses foram forçados pelo novo arcebispo a retirar-se. Vale notar que mesmo na época em que havia uma relação oficial com o pároco e o uso das estruturas físicas da Igreja, o grupo não era voltado à catequização, mas ao chamado *trabalho social*. Da mesma forma, Dona Silmara explicava que apesar das raízes do Acorda Povo serem ligadas ao candomblé, ele era ali valorizado pelo grupo como *cultura*:

A Igreja Católica não segue isso, isso quem segue é o candomblé. Agora, nós fazemos enquanto cultura, entendeu? Agora, se tem pessoas do candomblé... Sempre tem, quando vai pra um candomblé, que é mais original ainda... [...] A Igreja Católica nunca teve isso não, desde que eu

me entendo de gente, é o povo, descendente de escravo, descendente de... a mistura, né? [...] Quem trouxe, quem deu a idéia de voltar fui eu, no grupo, porque a maioria das pessoas não conhecia... porque aqui em Peixinhos tinha, tem ainda um, lá em Cabo Gato tem, na maioria dos candomblés tem, é porque o candomblé, ele diminuiu muito, né, com esse negócio dessa igreja de, como é? Igreja Universal do Reino de Deus, né? Os vilões... [risos].

Eduardo, todo de branco, chapéu de palha e sandálias de couro branco (*você só vê usando o pessoal do candomblé ou gente mais velha, como meu pai, que tem horror ao candomblé, mas usa*, diz Nubia, uma moradora do bairro), puxava o canto e a batida dos tambores: as alfaias, o surdo, o pandeiro de Touro Negro e o abê. No ano anterior, alguém havia levado uma caixa para tocar, ao que Eduardo reagiu: *Acorda Povo não tem caixa não, Acorda Povo é alfaia, ilú e ganzá*. Neste ano, porém, nem o ganzá, nem o ilú saíram. Mas e o surdo? *O surdo pode, é pra ajudar o som*. E o abê? *Não devia usar, mas os meninos querem tocar tudo*.¹ Os instrumentos iam sendo revezados ao longo da noite entre os músicos, todos antigos *meninos do grupo*. A bandeira velha apareceu primeiro. Logo depois, a bandeira nova surgiu para ser batizada e as duas, a velha e a nova, posicionadas uma de frente à outra no pátio do grupo, cumprimentavam-se enquanto Dona Irene cantava a música que abria o Acorda Povo:

D. Irene: *Jesus Cristo foi batizado
banhado nas águas do rio Jordão
São João tá dormindo não acorda não*
Todos: *Acordai acordai acordai João*
D. Irene: *São João tá dormindo não acorda não*
Todos: *Acordai acordai acordai João*
D. Irene: *São João tá dormindo não acorda não*
Todos: *Acordai acordai acordai João*
D. Irene: *Foi batizado na lei de Deus
Foi batizado na lei de Deus
acordai acordai acordai João*
Todos: *João tá dormindo não acorda não*

Os castiçais de garrafa de plástico, confeccionados durante à tarde pelos jovens multiplicadores, já haviam sido distribuídos e aos poucos as velas iam se acendendo, o fogo

¹ Os instrumentos de percussão citados são da família dos membranofones, em que o som é provocado pela vibração de algum tipo de membrana distendida (alfaia, ilú, surdo, caixa, pandeiro), e da família dos idiofones, em que o som é provocado por atrito ou agitação (abê, ganzá). A alfaia (membranofone) é o tambor utilizado para tocar o maracatu, tocado com baquetas. O ilú (membranofone) é uma espécie de atabaque, um tambor cônico geralmente tocado com as duas mãos, comumente utilizado no candomblé. O surdo (membranofone) é um tambor cilíndrico de grandes dimensões e som grave, com membranas de ambos os lados. A caixa (membranofone) é um pequeno tambor cilíndrico com membranas dos dois lados, tocado com baquetas e comumente utilizada em marchas militares. O pandeiro (membranofone) consiste numa membrana estendida por um aro cilíndrico contendo soalhas de metal, tocado com a mão. O abê (idiofone por atrito) consiste numa cabaça envolta por uma rede de contas. O ganzá (idiofone por agitação) é um chocalho no formato de um tubo cilíndrico, frequentemente metálico, contendo em seu interior grãos ou contas.

sendo passado de um para o outro. Enquanto Leide encerrava o batismo borrifando nas pessoas ao redor o líquido que restava no balde, Penelope, a funcionária da CAFOD, e eu, a antropóloga, continuávamos a tirar fotos com uma preocupação estética à qual os presentes respondiam com poses discretas.

Depois do batismo, os tambores silenciaram e novamente Eduardo puxou o canto, mas desta vez para a saída da procissão:

Eduardo:	<i>Acorda Povo que o galo cantou!</i>
Todos:	<i>São João é primo do senhor.</i>
	<i>(tambores entram)</i>
Eduardo:	<i>Acorda Povo que o galo cantou</i>
Todos:	<i>São João é primo do senhor.</i>
Eduardo:	<i>Que bandeira é essa que vamos levar?</i>
Todos:	<i>São João para festejar</i>
Eduardo:	<i>Que bandeira é essa que vamos levar?</i>
Todos:	<i>São João para festejar</i>

Ao som dos tambores, todos iam aos poucos saindo do grupo, e uma multidão aglomerava-se na rua: *todo ano é isso, é essa multidão*, alguém comenta. Na frente, a faixa “Quadrilha Junina. Comunidade na Roça”. Atrás dela, Rolf e uma mulher seguravam a estrela de meio metro de altura, feita de papel crepom colorido. Atrás da estrela-guia vinha a bandeira, já batizada *na lei de Deus*, seguida pelo andor com a imagem de São João, iluminado por luzes coloridas e carregado por quatro homens com os lampiões. Um deles era Nivaldo, um educador do grupo que *também já foi menino*. Ele vestia uma camiseta cuja frente exibia o logotipo e o nome do grupo por extenso – Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças –, e a parte de trás os dizeres: “21 anos valorizando a cultura popular”. Todo ano eles confeccionavam camisetas para marcar seu mais importante evento, distribuídas apenas entre a equipe de funcionários e eventuais apoiadores presentes.

Desta vez, a bandeira iria para a casa de Guilhermino, um morador de Cabo Gato, uma das áreas de Peixinhos considerada empobrecida e violenta, onde ficaria o ano todo. De lá a bandeira sairia no ano seguinte para a casa de alguém que a solicitasse. Dois anos antes a bandeira estava na casa de Dona Irene, a cantadora de coco e antiga merendeira do Grupo Comunidade, e como não houve solicitação, voltou ao grupo. *Tem três pessoas que querem o ano que vem, tem ano que não pedem, aí vai pro grupo*. O trajeto sempre é feito de forma a desviar o máximo possível das áreas consideradas mais perigosas. Entrando e saindo de ruas, virando esquinas, pulando poças e evitando as canaletas de esgoto, o corpo da procissão ia aumentando ao

longo do caminho. As pessoas na multidão cumprimentavam conhecidos que observavam das janelas ou das grades. À medida que passava, a bandeira ia prestando reverência às casas que solicitavam: *ela pediu...as pessoas que são da umbanda, entendeu? Ai pede.*

As velas iam aos poucos se apagando, e antes de chegar à Rua do Condor, onde a bandeira ficaria, Isabel, Penelope e Rolf se despediram, dizendo que não iriam até o fim – o dia longo, o cansaço, o perigo do bairro. Continuamos. Eu não sabia mais onde estava. Perguntei para Liedson, um dos primeiros meninos do grupo e agora educador: *Na Rua do Condor, a gente vai entrar agora... Olha! Ele enfeitou a rua todinha!* Era exatamente 00h47. Nos dirigimos à casa e a bandeira ia sendo posicionada de frente para a procissão, de costas para a casa. Todos cantavam:

Ô, Guilhermino, venha pra fora
 Pegue a bandeira que chegou a hora
 Guilhermino, venha pra fora
 Pegue a bandeira que chegou a hora

O dono da casa então saiu, e Leide entregou-lhe a bandeira. Alguns instantes antes uma chuva torrencial começara a cair, dispersando boa parte da multidão. Os que ficaram cantavam ao som dos tambores, ensopados, para ver uma das partes mais importantes do Acorda Povo: o banho de Guilhermino. Este já segurava a bandeira quando Leide despejou lentamente o conteúdo do balde sobre a sua cabeça. A respeito daquele momento, depois Leide disse-me: *o [líquido] dele tinha um monte de arroz... chegou a me arrepiar, é uma espiritualidade muito forte... ele tremia todo.* Após o banho, ainda ao som dos instrumentos e da cantoria, Guilhermino foi andando de costas, levando para dentro a bandeira erguida, de frente para a rua. A bandeira foi seguida pela estrela, depois pelo andor, e por fim pela percussão, que continuava tocando. Todos tentavam entrar na casa para se proteger da chuva. Dentro da casa de Guilhermino, decorada com figuras de Nossa Senhora, um retrato do Padre Marcelo, da cantora Roberta Miranda e alguns patuás, um altar havia sido preparado para acomodar a imagem de São João, e lá a cantoria prosseguiu por mais alguns minutos.

Figura 34 – Batismo da Bandeira de São João, Grupo Comunidade, junho de 2007. As bandeiras nova, à esquerda, e velha, à direita, cumprimentam-se. Ao fundo, vêem-se os instrumentos de percussão. Fonte: foto tirada em campo pela autora.

Figura 35 – Acorda Povo 2007, Peixinhos. Andor com a imagem de São João, carregado por quatro jovens com lampião. Fonte: foto tirada em campo pela autora, junho 2007.

Figura 36 – Pannel de divulgação do trabalho do Grupo Comunidade com fotos antigas do Acorda Povo, de seu maculelê e maracatu. Detalhe dos Parceiros: CAFOD e Kinderhilfe. Fonte: foto tirada em campo pela autora, junho 2007.

Logo que estiou, todos saíram da casa e a animação do coco continuou do lado de fora. *Sou pequenininho na beira do rio / morrendo de frio sem poder passar / eu quero atravessar / eu quero atravessar / eu quero atravessar / eu quero atravessar*. Aos poucos as pessoas foram se dispersando. Fui embora conversando com um rapaz que veio falar comigo. Ele me reconheceu de outro dia em que nos havíamos cruzado no bairro. Perguntei se ele já havia participado do Acorda Povo antes. Enquanto ainda ouvíamos ao longe o som dos tambores e das vozes – *eu quero atravessar / eu quero atravessar / eu quero atravessar / eu quero atravessar* –, ele dizia: *Oxi... até do primeiro... Liedson e Nivaldo eram da minha época, só que eu era mais velho que eles... era da época da merendeira, a Irene... tem até documentário de mim, sou cria do grupo*.

Várias gerações de meninos em Peixinhos podiam dizer-se “cria do grupo”, que atuava há mais de duas décadas na *valorização da cultura popular* e na *luta pelos direitos das crianças e adolescentes*. Numa das reuniões mensais que o Grupo Comunidade realiza com as mães, ouvi Dona Silmara dizer: *estou há mais de 20 anos aqui, derramei muitas lágrimas, vi muitos meninos mortos, ajudei a fazer enterro, mas também já tive muitas alegrias*. Ouvi também uma senhora negra bastante envelhecida, já sem dentes, tímida (ao menos naquela instância), contar para as outras mulheres que seus filhos tinham passado por lá, que já estavam mortos, e que agora eram os netos que iam para o grupo. Edson, coordenador junto com Leide, ao avistar um jovem adulto morador do bairro que no portão do grupo chamava por alguém, brincou: *é um sobrevivente*. Entre 1990 e 1993 o grupo chegou a fazer um painel com os nomes de crianças e jovens assassinados – *foi quando os grupos de extermínio estavam bem no auge em Peixinhos* –, mas receberam ameaças e tiveram de parar a contagem.

A origem do grupo estava justamente ligada à crescente violência no bairro contra as crianças e adolescentes.² A narrativa de sua fundação era constantemente reiterada nas reuniões com as mães, nas oficinas com os meninos, nos projetos enviados para os financiadores e no material produzido em datas comemorativas. Ao contrário de uma organização do tamanho da CAFOD, em que o que se itera vem no sentido de corroborar ou se contrapor a políticas oficiais advindas de camadas mais altas da gerência, no Grupo Comunidade as políticas oficiais eram decididas em gestão compartilhada, durante a reunião semanal de avaliação, e a iteração de sua história era prática comum de todas as pouco mais de dez pessoas que constituíam a equipe.

² Ver Paula (2009) para um relato da história do Grupo Comunidade, de outras organizações em Peixinhos, do próprio bairro e alguns de seus moradores.

Talvez por isso, e pela frequência de sua iteração, as versões da história do grupo eram sempre muito parecidas, com a recorrente presença de alguns elementos: o início em 1987 com a campanha da fraternidade “quem acolhe o menor a mim acolhe”; o ex-padre irlandês Tim e sua esposa Rosie; a falta de estrutura e as oficinas embaixo do pé de coração-de-negro em Cabo Gato; Dona Valentina na calçada fazendo crochê; o lanche frio por falta de cozinha.

Figura 37 – Fachada do Grupo Comunidade em Peixinhos. Fonte: Foto tirada em campo pela autora, 2006.

Figura 38 – Painel de assassinatos de jovens em Peixinhos, [1990-1993]. Na altura em que a foto foi tirada, havia 44 nomes na lista. Fonte: Acervo GCASC.

Cito a versão de Mariza, uma das primeiras educadoras, também à época moradora de Peixinhos, que saiu do grupo em 1994 e foi trabalhar no MNMMR, e em seguida na Prefeitura do Recife, no Centro de Cultura Luis Freire (CCLF, Olinda) e quando da sua entrevista para esta pesquisa, em 2006, no Centro Nordestino de Animação Popular (CENAP, Recife):

O GCASC surgiu em 1987, na época estavam acontecendo muitos assassinatos de adolescente. Em Peixinhos havia muitos líderes comunitários, mas o grupo surgiu tendo como referência duas pessoas. O padre casado [Tim], da Irlanda, que já fazia um trabalho com meninos de rua em São Paulo. Também [Abelardo], que trabalhava com corpo e saúde. Ele tinha um trabalho na Ilha do Maruim [em Olinda] com pescadores e filhos de pescadores.

Nós da Igreja... eu era Secretária Paroquial, me envolvi na área social a partir da Igreja, na época em que a Igreja tinha uma visão progressista e atuação no trabalho social. Era a Igreja de Dom Hélder, voltada aos movimentos sociais.

Os líderes comunitários já existiam independentemente da Igreja, mas com a chegada dos padres irlandeses, houve uma aproximação maior dos líderes comunitários. A situação de crianças na rua não era tão comum, e na época começou, principalmente crianças com cola. [Abelardo] e [Tim] falaram: por que nós não organizamos um grupo para fazer algo? Reuniram algumas pessoas, Silmara, eu e pessoas da catequese, do Grupo de Irmãos. Na época fazíamos picoleiteira, ferro velho, para gerar renda, sair da vida da rua. Fazíamos na rua mesmo, não tínhamos sede, num quintal lá no Cabo Gato, debaixo de uma árvore eu fazia alfabetização, recreação, oficinas.

O esforço em reiterar a história do grupo andava paralelamente ao esforço em valorizar a *cultura popular de Pernambuco*. Isto ocorria tanto nas oficinas dentro do grupo quanto nas suas incursões culturais pelo bairro. Eram várias ao longo do ano, e acompanhavam os ciclos carnavalesco, junino e natalino, bem como datas ou eventos comemorativos. Apenas no primeiro semestre de 2006, por exemplo, ocorreram quatro destas incursões. Em fevereiro, o bloco formado pelos meninos da percussão e dança do Grupo Comunidade brincou pelas ruas do bairro para celebrar o Carnaval. Em março, o grupo apresentou seu maracatu na inauguração do Nasedouro, um centro cultural e desportivo criado na área do antigo Matadouro Municipal de Peixinhos, reformado pelo governo do Estado de Pernambuco, e pelas Prefeituras de Olinda e do Recife, fruto de uma reivindicação de décadas por parte dos grupos organizados do bairro. Em abril, Dona Valentina comandou a Via Sacra pelo bairro. Finalmente, em junho foram realizados a festa junina e o Acorda Povo.

Embora as referências para o Acorda Povo viessem do candomblé, e apesar da forte conotação católica da Via Sacra, tanto um quanto o outro eram realizados, como Dona Silmara havia explicado, enquanto valorização da cultura. Tais eventos não eram voltados à fixação do conjunto de saberes a que terreiros ou igrejas oficialmente se dedicam. O mesmo pode-se dizer,

evidentemente, das apresentações de maracatu do grupo. História e cultura eram saberes oficialmente estabilizados pelo grupo, num constante esforço em transformar o pertencimento territorial das crianças e suas famílias num pertencimento a uma comunidade imaginada enquanto tal. A idéia de fazer parte de uma comunidade é pressuposta pelo Grupo Comunidade, embora esta apenas tome corpo e existência na medida em que se iteram a história do grupo – a comunidade que assume as suas crianças – e a cultura de Pernambuco – parte da tradição de seus antepassados que lhes conferem a identidade de povo pernambucano.

Não são simplesmente condições objetivas – o ser morador do bairro, por exemplo – que determinam as fronteiras da comunidade. Nem todos os moradores sentem que fazem parte de uma comunidade, apenas aqueles cujas composições – as fronteiras do seu mundo familiar – se delineiam de forma a prever elementos (pessoas, coisas, categorias, nomes) que são recorrentemente postos em relação de uma maneira muito específica, como um coletivo solidário (acompanhado de sua habitual anomia). A comunidade é fixada como tal através de eventos como o Acorda Povo, em que os tambores, os cantos conjuntos, a multidão pelo bairro tornam-se elementos corpóreos que atualizam o tal coletivo solidário, reiterado a cada ano pelos seus participantes. Composições que assumem esta forma acabam por operar efeitos nas relações concretizadas com as crianças, suas famílias, o dono do bar, o brega, o munguzá, os políticos, os instrumentos do maracatu, os funcionários da Prefeitura, os vizinhos, a bandeira de São João, e assim por diante.

Se por um lado morar no bairro não leva necessariamente à auto-identificação de pertencer à comunidade, por outro lado permite a familiaridade com os espaços de socialidade locais. Quase todos os integrantes da equipe do Grupo Comunidade moravam em Peixinhos, e com tantos anos de atuação com as crianças e visitas às famílias, conheciam bastante bem o bairro e os moradores. Andar com Geninho no bairro, por exemplo, implicava parar a cada cem metros para um cumprimento: *e aí, presidência?* Os educadores conheciam as ruas, as diferenças entre umas e outras, e sobretudo como tais diferenças impactavam a vida das crianças com quem trabalhavam.

Algumas ruas eram asfaltadas, outras de terra batida. Foi-me dito em relação às últimas que nos mapas da secretaria de planejamento elas constavam como asfaltadas, mas o dinheiro que se diz ter sido usado com este propósito havia sido desviado. Em algumas ruas o esgoto corria a céu aberto, e nele havia sempre lixo boiando. Em outras, o esgoto corria em canaletas cobertas que beiravam as ruas. Em algumas partes do bairro, as casas eram grandes, muitas de dois andares e com carro na garagem; em outras eram mais precárias, como nas áreas recém-aterradas perto do mangue que beira o Rio Beberibe, sempre sujeitas a inundações. Em alguns pontos do bairro havia *bocas de fumo e de pó*,³ e a maioria absoluta das casas era gradeada – *por causa da violência que está demais*. Algumas das grades tornavam-se bares improvisados, onde se viam homens bebendo, discutindo, jogando dominó: *mulher que frequenta esses bares é mal falada*. Além dos espaços de sociabilidade, os educadores conheciam bem os equipamentos públicos e os outros grupos no bairro. Paula (2009) lista trinta instituições sociais, doze grupos de carnaval, sete grupos de danças populares, quatro maracatus, além de bandas, grupos de capoeira, pagode, pastoril e quadrilha junina, poetas, palhaços, percussionistas, repentistas, sanfoneiros, seresteiros, ventríloquos, artistas plásticos, cantores.

Carolina, uma jovem educadora do Grupo Comunidade era uma exceção: *minha história é um pouco diferente da dos outros educadores*. Ela vinha da Vila dos Comerciários, uma área considerada melhor em Peixinhos, havia estudado em escola particular e estava quase terminando o curso de pedagogia. Carolina afirmava que tinha aprendido muito com o grupo, através de quem inclusive conheceu seu próprio bairro: *eu só conhecia favela pela TV*. Entretanto, não sabia se queria continuar como educadora por muito tempo, pois via-se mais na sala de aula como professora. Além disso, confessou-me que tinha sofrido muito com a morte de uma menina grávida de dezessete anos que conhecera no grupo: *não tenho estrutura para isso*.

A notícia da tal menina, Josefa, havia chegado no grupo como muitas delas chegam – trazidas pelos moradores. Era uma sexta-feira, dia da reunião semanal da equipe. Bateram no portão. Leide foi atender e voltou contando: Josefa, a menina que está grávida, foi levada para o hospital. O marido saía, passava o dia todo fora, e a trancava em casa. Não bastasse Josefa ficar muitas vezes sem comer, ela também havia começado, algumas semanas antes, a cuspir sangue:

³ Boca é ponto de venda de drogas ilegais, como maconha e cocaína. À época do trabalho de campo, a droga mais consumida pelos jovens era o crack.

deve ser tuberculose, com tratamento sara. Alguns dias depois daquela reunião veio a notícia: ela afinal não sarou.

O “não ter estrutura para isso” evidentemente está relacionado com o grau de familiaridade com o que se torna visível, o que se itera como normalidade e se encontra dentro do seu campo do possível. Carolina, apesar de viver no mesmo bairro, sentia que advinha de um lugar, um território, diferente daquele dos outros educadores. Antes de entrar no grupo, seu campo do possível comportava tais eventos apenas como narrativas distantes, que lhe chegavam através da tela da televisão.

De fato, não era apenas a falta de água que os outros educadores compartilhavam com os meninos (*água aqui é um dia com, três dias sem*), mas também os rumores e notícias sobre os acontecimentos no bairro, transformados em narrativas que incondicionalmente chegavam ao grupo. Não houve um dia em que fui para o grupo e não ouvi uma nova narrativa:

A médica do posto de saúde teve um enfarte.

Uma menina que já tinha passado pelo grupo foi estuprada pelo sogro. Ele e a sogra chegaram em casa após uma bebedeira, e esta desmaiou de bêbada. Ele então pegou uma faca e estuprou a menina: *A mãe dela está atrás dele agora... ele sumiu. Já foram no IML [Instituto Médico Legal] fazer a perícia.*

Um menino de dez anos de idade morreu num tiroteio. Dona Silmara e Dona Valentina foram até a casa dele falar com a família. Contaram-lhes que ele tinha ido comprar um guaraná e foi baleado com mais outros nove rapazes. Uma rádio sensacionalista deu a notícia dizendo que o menino era *avião* e que *os hómi* tinham ido justamente pegá-lo: *estão sujando a alma do menino.*⁴

Uma menina que freqüenta o grupo furtou dinheiro de uma senhora e se defendeu dizendo que o dinheiro vinha de suas atividades como prostituta. Foi a própria mãe quem relatou a história a Luz. A menina estava na casa de uma senhora que tinha R\$100,00 guardados na bolsa, fruto de uma rifa que havia promovido. A senhora de repente notou que o dinheiro não estava mais lá e falou para a menina: “me devolve o dinheiro que eu sei que você pegou”. A menina negou. A senhora então ameaçou chamar a mãe, e ela desatou a gritar: “mãe, vem aqui, ela está me chamando de ladra”. A senhora disse-lhe: “eu sei que foi ela, só estávamos nós duas aqui”. A vizinhança, ouvindo a gritaria, aproximou-se, e um policial que estava por lá também. Ele

⁴ Ser *avião* significa ser o transportador de drogas ilegais, tarefa comumente delegada a crianças. Neste enunciado, *os hómi* referem-se aos matadores (não identificados) do menino. Com tal expressão o locutor abstém-se da suposição quanto à autoria do homicídio, se a polícia, grupos de extermínio no bairro ou traficantes.

perguntou à menina: “você está com algum dinheiro aí?”. A resposta foi: “estou, mas ele é meu, não tem como vocês provarem que não, eu sou garota de programa, eu dou aquilo e chupo aquilo outro, por isso é que eu tenho esse dinheiro”. A mãe disse à Luz: “eu sei que ela não é garota de programa, mas falou aquilo para não devolver o dinheiro”. A mãe ressarcia a senhora, mas Luz estava revoltada: *eu vou falar com a menina, o que é isso? Falar pra todo mundo que é garota de programa e ficar por isso mesmo? Não, eu vou falar com ela, ela tem que se responsabilizar pelo que fala.*

Uma outra menina que havia passado pelo grupo – *aquela negra bonita* – foi estuprada por oito rapazes que freqüentavam a mesma boca de fumo que ela. Leide foi até a sua casa, mas nem ela nem a mãe estava, o que suscitou a suposição de que as duas tivessem denunciado os rapazes e estavam escondidas por segurança.

Tais histórias, se são bastante informativas sobre a realidade do bairro, são ainda mais esclarecedoras a respeito de uma das propriedades das narrativas: elas circulam, e assim alimentam as composições de mundo – o campo do possível – daqueles que as iteram. Sendo moradores do bairro, aquilo que atinge as crianças também evidentemente atinge os educadores; e assim como as crianças, os educadores também recebem e passam adiante histórias em primeira, segunda, terceira, décima mão.

Geninho contou que um pessoal faz sexo no beco do lado da casa dele: *fiz uma cerca, tenho medo das minhas meninas verem*. Edson e Geninho um dia explicaram-me o que acontecia na feira de Peixinhos às quartas-feiras à noite: as pessoas colocam barracas que tocam brega, e o pessoal faz sexo nos becos do lado, que são muito escuros.

<i>Geninho:</i>	<i>a gente colocar cultura... é único jeito de sair disso aí.</i>
<i>Edson, rindo:</i>	<i>cultura tem lá na feira, na quarta à noite.</i>
<i>Geninho:</i>	<i>lá é cultura da prostituição.</i>

Os educadores constantemente se lamentavam da forte presença no bairro do que chamavam de cultura da prostituição, cultura da droga, cultura da violência que atingiam igualmente crianças e educadores. Luz, por exemplo, havia se mudado do bairro e não andava mais em algumas ruas de Peixinhos depois do assassinato de seu filho já adulto, que era bombeiro e foi morto perto de casa. Numa de nossas conversas sobre a violência em Peixinhos, Luz, que sempre se emocionava ao falar do filho, disse-me em lágrimas: *por isso quando dizem que temos que valorizar a cultura, pergunto, que cultura?*

A pergunta – que cultura? – era bastante iluminadora da convivência de saberes concorrentes: “colocar a cultura popular” era visto pelo grupo como necessário para combater a chamada cultura da prostituição, cultura da droga, cultura da violência. Isto era feito no trabalho cotidiano nas oficinas de leitura, reforço escolar, esportes, serigrafia, vassouraria, cultura, artesanato, teatro, e em eventos como o Acorda Povo.

Uma mãe um dia disse-me em frente ao portão do grupo: *Ai, meu filho adora aqui, adora tocar os instrumentos aqui. Ele não perde um ensaio de... como é mesmo?... maracambu. Meu filho não perde um ensaio de maracambu.*⁵ O que pelos atores é chamado cultura evidentemente precisa ser iterado (e aprendido) para manter-se como tradição: *Acorda Povo não tem caixa não, Acorda Povo é alfaia, ilú e ganzá* – “é assim que se faz”. Entretanto, mesmo com todo o esforço para estabilizar saberes de certos tipos, o grupo não podia evitar a presença daqueles que buscava excluir: “é assim que se fuma o crack”; “é assim que se consegue dinheiro numa noite”. Ao contrário do que ocorria com a CAFOD Westminster que, como descrito no capítulo 5, buscava ter uma presença em instituições (paróquias, escolas) para inserir a questão do desenvolvimento internacional nas composições feitas e refeitas naquelas instâncias (e aumentar as chances da relação com o pobre ser concretizada com a doação), com o Grupo Comunidade os saberes presentes no bairro eram trazidos pelas crianças (e até eventualmente pelos educadores) e ameaçavam o que naquela instância específica era oficialmente estabilizado.

O grupo fazia um esforço constante de iterar saberes que delineassem sua composição de mundo de modo que aqueles tidos como negativos fossem previstos como anti-modelo. Assim, eram realizadas cotidianamente nas oficinas discussões sobre a situação de violência e drogas, sobre ser avião – *entrar nisso e não ter mais volta* –, sobre sexualidade, doenças sexualmente transmissíveis (DST), gravidez precoce. As falas dos meninos eram então conduzidas, aparadas, controladas por linguagens e saberes valorados de forma positiva: direitos, cidadania, respeito, igualdade enquanto mulheres, negros, trabalhadores, moradores de Peixinhos. Alguns dos livros na pequena, mas preciosa, biblioteca apontavam os saberes estabilizados na oficina de leitura: ensino religioso escolar; história do Brasil; literatura brasileira comentada; cordel da DST; expedição aos dinossauros; tricentenário Zumbi dos Palmares. Na oficina de cultura, eram os jovens que lideravam a coreografia e as batidas dos diferentes ritmos, sob a supervisão de Dona

⁵ Alguns dos meninos participavam de outros grupos de maracatu no bairro, sendo um deles denominado Maracambuco. Pode conjecturar-se que a confusão da mãe provinha da similaridade entre o nome do ritmo, maracatu, e o nome do grupo Maracambuco, que muito provavelmente lhe fora mencionado pelo filho.

Silmara: maracatu, caboclinho, frevo, coco, ciranda, tudo o que é pernambucano. E com tais saberes, o Grupo Comunidade oferecia algo que alimentava e expandia o campo do possível, o território familiar, das crianças, na tentativa de aumentar as chances de certas relações não serem estabelecidas.

Em 1997, como parte da política de enunciação de sua história, o grupo produziu um pequeno livro que comemorava seus dez anos de fundação. Ele continha o depoimento de Nivaldo, à época ainda não educador, mas um jovem promissor:

Meu nome é [Nivaldo Carmo dos Santos], estou com 19 anos. Comecei no GCASC aos nove anos com [Mariza] na alfabetização, que era feita no quintal de Seu [Joaquim]. Com ela aprendi a escrever meu nome, aprendi a conhecer meu bairro, a história do rio, os restos da fosforita [fábrica de fosfato em Peixinhos, décadas de 50 e 60], etc.

Fui participar da oficina de dança e acabei levando meus irmãos, participei da vassouraria e serigrafia, também artesanato.

Muitas coisas aprendi no GCASC através da organização dos meninos, antes eu tinha vergonha de falar e quando falavam do ECA eu prestava atenção e quando chegava em casa, eu repetia tudo que ouvia, pra meus irmãos e eles falavam assim:

– Só quer ser o sabido.

O mais bonito que eu já achei neste grupo, que fiquei admirado foi a festa de despedida de [Tim], isto me marcou muito vendo as pessoas com os olhos cheio d’água de tanta emoção.

Estou na sexta série, faço curso de serigrafia no CSU [Centro Social Urbano localizado no prédio do antigo matadouro] encaminhado pelo Grupo.

Sei fazer vassouras, ensino meus irmãos a revelar telas com [Liedson] e [Roniere], promovo a quadrilha junina, confecciono as roupas dos componentes, toco instrumento afro e sonho um dia ter meu estúdio de silk screen e meu próprio negócio.

Não fumo, não tomo drogas. Desejo que todos que como eu passaram no GCASC não entre na marginalidade e repasse tudo que aprendeu de bom, para seus filhos. (Arquivo CAFOD BRA295. “Grupo Comunidade Assumindo suas Crianças: um verdadeiro compromisso, 1987-1997”, 1997, p. 25)

Nivaldo – um “sobrevivente” – havia passado anos e anos aprendendo sobre o bairro, o rio, as fábricas antigas (“foi assim que aconteceu”), técnicas de silk screen, vassouraria, quadrilha junina, tambores afro (“é assim que se faz”), o Estatuto da Criança e Adolescente (“é assim que deve ser”). Ele levava tais saberes para casa, ampliava o seu campo do possível e evitava certas relações (o “entrar na marginalidade”).

Este tipo de *outcome* (estado positivo alcançado) era bastante difícil de ser apreendido pelas ferramentas de uma engenharia social focada em resultados, cuja medida de sucesso é uma matriz de planejamento com um alcance temporal de três anos. Como visto no capítulo 3, sob o ponto de vista burocrático, a Tarrafa é mais precisamente retratada não como uma parceria de vinte anos, mas como a soma de 4 ciclos no *Street Children Programme* (BRA295) e 3 ciclos no Projeto Tarrafa (BRA458). Daí o ceticismo de Dorothy, a chefe do departamento da Ásia,

Tsunami, América Latina, Oriente Médio e Europa do Leste na CAFOD, quanto ao impacto advindo do financiamento de £10.000 por ano para um projeto ao longo de vinte anos (capítulo 5). O lema de usar o dinheiro para criar “o máximo de mudança possível” exigia que se averiguassem resultados dentro do alcance temporal do ciclo de projeto. A mudança que conta é aquela apreensível a partir do uso de ferramentas bastante específicas, baseadas num procedimento lógico-linguístico que supõe uma sucessão eventos causais num espaço de tempo determinado.

Um depoimento como este de Nivaldo até serviria para ser usado nos canais católicos de doação: ele poderia tornar-se um elemento corpóreo que atualiza as composições estabilizadas naquelas instâncias e incita o ato de doação (capítulo 4). Mas não era aceitável num documento de avaliação de fim de ciclo de projeto, a não ser como *story of change* [estória de mudança] ou *case study* [estudo de caso] utilizados com o intuito de comprovar dados decerto previstos em alguma tabela. Durante o treinamento do sistema de gestão de ciclo de programa da CAFOD, Bart usava como exemplo o que ouvira de um parceiro no Brasil sobre a mudança que o projeto havia efetuado nas vidas dos jovens nas favelas – a informação “eles gostam” não era satisfatória (capítulo 5). Insistia-se que mesmo resultados qualitativos deviam ser mensuráveis, e a fala de Nivaldo não o fazia da forma esperada pela engenharia social.

Há um outro elemento interessante que se percebe com o depoimento de Nivaldo. Assim como a justiça global ocupava um lugar central nas composições de mundo dos ativistas na diocese de Westminster, também a participação na comunidade (o coletivo solidário) era tomada como horizonte permanentemente reiterado para Nivaldo e para os outros educadores que conheci em campo. Se pensarmos nos termos explorados no capítulo 4, ativistas católicos e educadores populares são capturados pelas instituições, em contraposição àqueles doadores ou jovens que são apenas eventualmente mobilizados. Mas este processo dificilmente é apreendido pelas ferramentas da engenharia social. Não há boa performance em acender velas no Acorda Povo ou nas liturgias em solidariedade aos irmãos e irmãs do terceiro mundo.

O paralelo se estende. Assim como para os doadores católicos na Inglaterra e País de Gales, também para os educadores populares em Olinda e Recife os emaranhados institucionais que os conectavam não eram visíveis em sua extensão. E assim como as estórias e fotos levadas pela CAFOD para as igrejas na Inglaterra e País de Gales tornavam-se elementos corpóreos que traziam à presença os pobres do sul, o dinheiro e as visitas da CAFOD aos grupos da Tarrafa

constituíam elementos corpóreos que traziam à presença os doadores estrangeiros. Todavia, se por um lado as lutas específicas dos parceiros da CAFOD (pela moradia, pelos direitos das crianças, pelo direito à terra) eram canalizados aos doadores através dos emaranhados e alimentavam as suas composições de mundo, por outro lado as lutas específicas dos doadores (por mudanças dentro da Igreja Católica, por melhorias no sistema previdenciário britânico, pelo comércio internacional justo, por modos de vida ambientalmente sustentáveis) não chegavam a Olinda e Recife de forma tão direta, a não ser quando elas tornavam-se uma política oficial da financiadora. Como políticas, elas viajavam pelos canais institucionais enquanto demandas a serem incluídas nas matrizes de planejamento dos parceiros.

Esta diferença entre o que viajava pelos canais institucionais e era tornado visível nos diferentes pontos dos emaranhados culminava em significativas variações no que concerne à escala das composições formadas a partir de campos de visão específicos, e ao que se via como objeto da intervenção social: para os doadores católicos, tratava-se do pobre do terceiro mundo; para os engenheiros sociais na CAFOD, dos beneficiários; e para os grupos, dos meninos do bairro. Quando se acompanhava o trabalho dos grupos da Tarrafa, a presença dos estrangeiros dava-se na forma de turistas (sobretudo no centro histórico de Olinda e na zona sul do Recife), ou de doadores que de vez em quando os visitavam e sobre os quais não se sabia muito. Todas as perguntas sobre o outro financiador internacional do Grupo Comunidade, para além da CAFOD, eram respondidas somente com a menção ao nome da organização – Kinderhilfe – e um ou dois nomes de pessoas que os visitavam de ano em ano. Não se sabia muito mais do que o fato de ser uma pequena organização alemã que não impunha demandas muito rígidas de relatoria. A partir daquele ponto, pouco se via das relações mediatas à parceria com Kinderhilfe.⁶

A dificuldade em ver para além da relação imediata de parceria era muito comum em relações de parceria transnacional deste tipo, e a relação entre os grupos da Tarrafa e a CAFOD não era exceção neste sentido. O que se tornou visível neste trabalho apenas pôde ser composto no deslocamento. Permanecer em apenas um ponto dos emaranhados institucionais de longo alcance impossibilita a percepção das relações mediatas em jogo (através de fragmentos de

⁶ Kinderhilfe significa, literalmente, “socorro a crianças”. Mesmo um pequeno esforço em descobrir algo sobre a organização através de pesquisa na internet não gera muitos frutos. Apesar de seu nome oficial ser Kinderhilfe International, o *website* da organização é apresentado apenas em alemão. Nele, menciona-se que sua criação se deu após a queda do muro de Berlim para ajudar crianças da Europa do Leste europeu. Há menções a apoio a organizações na Indonésia, mas nenhuma ao trabalho do Grupo Comunidade que financiam no Brasil. Cf. www.kinderhilfe-international.com em 10 de maio de 2010.

organizações), pois estas geralmente não são tornadas visíveis na relação imediata de parceria. Tal dificuldade não é exclusiva de organizações locais. Apesar da idéia disseminada entre os engenheiros sociais de que o olhar estratégico sobre áreas que compreendem territórios nacionais lhes permite enxergar mais, sempre há pontos cegos no campo de visão de qualquer ator, seja com atuação local ou internacional.

Quando se perguntava para o Grupo Comunidade sobre a Prefeitura, outras entidades do COMDACO ou outros grupos atuantes no bairro, as respostas continham enorme detalhamento espacial e temporal. A partir do ponto em que os grupos da Tarrafa estavam localizados, os moradores, a mudança das estações, as crianças, as ruas, os órgãos locais do governo, os partidos, as músicas e comidas, as ONGs, as igrejas, os equipamentos públicos e as conexões entre todos eles eram retratados com grande detalhamento, em escala maior do que aquela vista no CSP da equipe do Brasil em Londres, que oferecia um panorama geral acerca dos “problemas estruturais” do país. A rede Tarrafa vista a partir de cada um dos grupos, apesar de diferente, era mais parecida em termos de escala do que quando vista a partir do escritório do Brasil na CAFOD.

O mecanismo que permite que tentáculos institucionais se estendam possui relação direta com essas escalas. Como foi visto quanto ao CSP do Brasil, as relações existentes e o alinhamento a políticas institucionais afetam o olhar estratégico da equipe (fixado em documento), o que acaba por conferir um rumo determinado às suas relações e movimento aos seus tentáculos. Apesar de não enxergar melhor do que seus parceiros, o que a equipe divisava certamente possibilitava que estendesse seus tentáculos por mais lugares e adensasse cada vez mais os emaranhados em torno de si.

Os grupos da Tarrafa também vão tomando rumos singulares à medida que priorizam certas relações e preterem outras. Veremos na segunda seção deste capítulo que enquanto o Grupo Comunidade devotava mais tempo à mobilização dentro do bairro e à aliança com grupos locais, o Galpão buscava adensar os emaranhados institucionais em torno si ao fazer um esforço para estender seus tentáculos sobre doadores internacionais.

7.2. O adensamento de emaranhados institucionais em torno do Galpão

Há muitas demandas agora, o Galpão ficou bem mais profissional esses anos. Esta frase, dita em julho de 2005 por Ricardo, um dos coordenadores do Galpão durante a negociação acerca dos termos em que esta pesquisa se daria, apontava para um dos aspectos mais significativos das mudanças pelas quais o Galpão passava: um processo de crescente estruturação de seu trabalho, de expansão e melhoria do seu espaço físico e de burocratização dos procedimentos do grupo. Não à toa a negociação com o Galpão foi a que assumiu tons mais formais dentre os grupos da Tarrafa. Se era para haver troca, como eu sugerira enquanto pesquisadora quando lá cheguei, que fosse selada oficialmente através do procedimento burocrático devido: seria preciso assinar um contrato como voluntária e apresentar cópias de documentos a serem guardadas em um dos arquivos no escritório, dentro de uma pasta com meu nome. Assim como na CAFOD em Londres, no Galpão também crescentemente se instituíam canais vermelhos para acomodar as relações.

Naquele encontro, de forma bastante direta, os coordenadores apresentaram a situação financeira do Galpão: os custos de manutenção das oficinas, o que cada parceria existente cobria e a urgente necessidade de diversificar as fontes de financiamento. Para tanto, era feito um esforço de desenhar estratégias para superar as dificuldades, vislumbrar novas áreas de atuação, e mapear possíveis aliados. Entre as estratégias, estava a busca por visibilidade, que ia além das apresentações do grupo de dança e percussão das crianças e dos adolescentes do Galpão em eventos públicos. Conjugando a necessidade da visibilidade com a estrutura de tecnologia de informação que haviam conseguido com o apoio da CAFOD e de um banco, o Galpão expandia suas atividades e oferecia oficinas de comunicação para adolescentes para que eles mesmos produzissem o jornal mensal *Alerta Galpão*. Além do jornal, o Galpão mantinha um *website*, e era à época o único entre os grupos da Tarrafa a fazê-lo.

Além destas estratégias, o Galpão, como qualquer outra organização profissionalizada que investe em visibilidade, também imprimia folhetos de divulgação da organização com informações como histórico, objetivo, missão, oficinas oferecidas e apoiadores. Na folha da capa deste folheto viam-se duas fotos. A primeira não era da sede, mas do prédio denominado “anexo”, uma construção de dois andares à beira da Avenida Norte, canal entre as avenidas Cruz Cabugá e Agamenon Magalhães, que circundavam os quarteirões em que o Galpão atuava. O prédio, cuja fachada exibia o nome *Galpão dos Meninos e Meninas de Santo Amaro* em letras

garrafais, comportava, além do escritório e das salas para oficinas e atendimento psicológico, o centro de acesso à internet que compreendia uma sala climatizada com diversos computadores.⁷

Não é só trabalho, trabalho, tem que ter visibilidade também, disse-me Ricardo, explicando a importância de se estar na avenida, e não apenas no prédio sede, retratada na segunda foto. A sede era o prédio em que o Galpão iniciou suas atividades, uma pequena construção de um andar apenas em uma das ruelas do bairro, em cuja fachada lê-se: *Galpão dos Meninos(as) de St Amaro*. Este Galpão original é visível apenas para seus moradores, uma vez que não é muito comum ver pessoas de fora circulando naquelas ruas. Santo Amaro é considerado um lugar por demais violento para tanto.

O bairro de Santo Amaro é localizado no extremo nordeste do município, dentro da Região Político-Administrativa 1 (RPA1). Com uma imagem de satélite em mãos, facilmente identifica-se onde moram as crianças que freqüentam o Galpão, isto é, o seu *público-alvo*: uma área de 0,7 km² entre as avenidas Cruz Cabugá e Agamenon Magalhães, que salta aos olhos pela cor marrom das ruas não asfaltadas. Aos olhos do Estado, tais áreas, que correspondem a 17,8% da área total do bairro, são classificadas como Zonas Especiais de Interesse Social (ZEIS Santo Amaro e ZEIS João de Barros). Estas duas ZEIS são descritas no Atlas do Desenvolvimento Humano no Recife (2000) como *áreas consolidadas em antigos alagados da periferia norte do centro do Recife*, e sua diferença em relação ao resto do bairro é enorme. Menciono apenas um indicador também utilizado pelos órgãos estatais: a densidade demográfica nestas duas ZEIS é de 23.834,2 hab/km², enquanto que a no resto do bairro é de 3.623,8 hab/km² (Prefeitura do Recife, PNUD: 2000).

Não era com mapas de satélite que os moradores e comerciantes do entorno identificavam a área, mas com o medo que fazia daqueles quarteirões *Terra incognita*. A qualquer um que lá morasse (ou que se assumisse que lá morava) atribuíam-se o estigma de *favelado* (quando não de *alma sebosa*, comumente utilizado como justificção para o extermínio). Os jovens do Galpão contaram-me que o estigma lhes dificultava arranjar empregos, e por isso quando tentavam, mentiam seu endereço nos formulários: *a gente tem que falar que mora do outro lado da avenida*.

⁷ Após o período de trabalho de campo para esta pesquisa, o prédio sofreu uma reforma e em 2007 o andar térreo, que antes era fechado, passou também a ser utilizado.

Figura 40 – Bairros da RPA1 do Recife. A área assinalada adicionada por mim ao original corresponde às ZEIS Santo Amaro e João de Barros, de onde provém o público-alvo do Galpão. Fonte: Atlas Municipal do Recife, 2005.

Sonja, uma das voluntárias do Galpão, alemã que estava no Recife como intercambista na Universidade Federal de Pernambuco, descobriu a reputação do bairro disseminada pela cidade através do convívio com os colegas da faculdade:

Entre esses dois mundos não está tendo contato nenhum... a turma [na Universidade] fala de, claro, que está muito violento aqui, que tem muitos problemas e tudo, mas às vezes eles nem sabem andar de ônibus, eles vão pra faculdade de carro com ar condicionado [...] A única coisa que eles falam se eu digo que estou fazendo um trabalho lá em Santo Amaro é: “Deus me livre, porque você vai pra Santo Amaro? É muito perigoso! Você não pode, não pode!”

O pavor dos bairros tidos como violentos e a pouca tradição em voluntarismo no país tornava a tarefa de conseguir voluntários da própria cidade bastante difícil para o Galpão, ao contrário do que acontece no Reino Unido, em que se voluntariar é etapa quase obrigatória para os que desejam seguir carreira profissional na área de *overseas development* e onde a disputa é tão grande que se exige currículo, deve-se passar por processo seletivo ou, alternativamente, ser indicado por alguém posicionado dentro das organizações. E assim, era mais provável que jovens do Reino Unido ou da Alemanha se voluntariassem num lugar como o Galpão do que jovens de áreas mais abastadas do Recife.

A conexão com Sonja havia sido estabelecida através das ligações que o Galpão tinha com o Grupo Ruas e Praças, uma organização localizada no Recife que trabalha com crianças em situação de rua. O Ruas e Praças tornara-se referência para o Galpão principalmente no que concerne às mudanças institucionais pelas quais passou por exigência das financiadoras. Depois da reestruturação, o Ruas e Praças adquiriu grande visibilidade através da produção de livros e vídeos institucionais, além de manter diversos financiadores e apoiadores.⁸ Um deles era uma organização na Alemanha fundada por um antigo voluntário, que lhes fornecia jovens voluntários periodicamente, entre eles o namorado de Sonja. Como a universidade estava em greve, ela resolveu também se voluntariar, e o irmão de Ricardo que trabalhava como educador no Ruas e Praças sugeriu que ela o fizesse no Galpão, em Santo Amaro, para horror de seus colegas universitários.

Apesar da dificuldade em atrair voluntários, o Galpão via como cada vez mais importante a presença de voluntários especializados: em 2005, havia uma assistente social, uma psicóloga e Rolf, o assessor da Tarrafa, que quando era preciso *dava uma força* como consultor na área de

⁸ Ver, por exemplo, a publicação do Grupo Ruas e Praças (1998) intitulada “No Meio da Rua: resgatando sonhos, desejos e construindo a cidadania. Síntese de uma prática educativa para crianças e adolescentes”.

projetos de desenvolvimento social. *Todos os voluntários devem ser captadores de recursos em potencial*, foi-me dito.

Tal máxima aplicava-se evidentemente aos voluntários de fora do bairro. Havia também aqueles que moravam por lá, mas chamá-los “voluntários” era novidade. Muitos dos que permaneceram ao longo dos anos chegaram a trabalhar sem remuneração, com a expectativa de que entrassem recursos para seus salários. No início de 2006, este era o caso de Brenda, mãe de oito crianças que freqüentavam o Galpão. Catadora de material reciclável, ela fazia serviço geral no Galpão por três dias da semana. Além dela, também Cauã, um ex-educando que havia saído da faixa de idade de atendimento e aspirava tornar-se educador, atuava como assistente nas oficinas. Mesmo que dificilmente fossem captadores de recursos financeiros, para o Galpão continuava sendo importante contar com seu trabalho. Mas ao contrário do que ocorria antes, Brenda e Cauã, assim como todos os que ofereciam ao Galpão sua mão-de-obra não remunerada, passaram a encaixar-se na figura de voluntário, adotada como parte do crescente processo de institucionalização da organização. O contrato de voluntariado selava a relação e evitava eventuais processos trabalhistas.

Para os que eram remunerados, valia uma outra política oficial, decidida pela camada mais alta da organização (a coordenação): o processo de profissionalização do quadro de funcionários. O coordenador Ricardo havia estabelecido uma recomendação para a equipe: *a gente deu uma meta de 4 anos para todos os educadores se formarem em alguma profissão*. Ricardo acabara de iniciar um curso superior de Ciências Contábeis; Maria, sua mulher, também coordenadora e há mais de duas décadas envolvida com educação popular, era recém-formada em Pedagogia; e seu filho Marvin, educador de informática, era calouro numa faculdade de Ciências da Computação.

A maior parte da equipe do Galpão expressava concordância com tal política, embora os baixos salários fossem considerados um obstáculo para alcançá-la. Gabriel, um ex-educador de informática, chegou a passar na primeira fase do vestibular da Universidade Federal de Pernambuco. Acabou entrando no curso de Administração numa faculdade particular, na Universidade Boa Viagem, do outro lado da cidade. Ele havia sido contemplado com uma bolsa pelo Programa Pro-Uni do Ministério da Educação, mas ainda assim teve que desistir: *a passagem era muito cara e o material também*.

Ainda que houvesse uma demanda pela profissionalização dos funcionários, o curso superior ainda não era pré-requisito para trabalhar no Galpão: *para ser oficineiro tem que ter o [ensino] fundamental, e para ser educador no mínimo o segundo grau*. Duas educadoras já haviam feito o magistério, o educador do futebol estava também fazendo o curso, e a educadora da oficina de comunicação estava em vias de terminar uma graduação em Matemática. E assim o Galpão podia afirmar a sua competência da forma como fez no Projeto Tarrafa enviado à CAFOD em 2005: *O Galpão de Santo Amaro conta hoje com uma equipe de 18 profissionais*.⁹

A importância de tornar visível aos financiadores uma competência técnica estava ligada à ambição de se enganchar cada vez mais em emaranhados institucionais. Quanto mais o Galpão se esforçava em conseguir financiadores, mais se tornava evidente a necessidade de firmar uma equipe técnica. No início de 2006, uma grande ONG internacional com escritório no Brasil, a Visão Global, abriu um edital, e uma de suas exigências era o envio de documentação atestando a situação regular da instituição e a comprovação (pública ou privada) de competência dos profissionais envolvidos no projeto. Para estabelecer a parceria, não bastava o profundo conhecimento do bairro, do público-alvo e dos problemas a serem enfrentados por parte dos educadores que há mais de duas décadas trabalhavam no Galpão, muitos dos quais moradores de Santo Amaro.¹⁰ Para adensar os emaranhados em torno de si, o Galpão precisava mobilizar um certo tipo de saber, tornar visível uma competência comprovada por papéis. Assim mesmo, Ricardo disse: *eu acho que a gente tem que entrar, a gente está muito tímido, temos que mostrar a cara, mesmo que a gente perca por falta de alguns documentos*. Mostrar a cara, aparecer, tornar-se conhecido significava marcar presença no olhar estratégico dos engenheiros sociais que desenham um campo de intervenção social no Recife, e assim, aumentar as chances de uma eventual parceria no futuro.

Como Ricardo e Maria bem sabiam, uma das formas de mostrar a cara era através do envio de projetos. Mais do que permitir a canalização de recursos, um projeto abre as portas para um território regido pela política da transparência. Ele torna-se uma extensão do seu remetente que se faz presente no escritório do financiador, exhibe uma composição fixa que se torna referência para a ação e medida de sucesso, bem como revela os emaranhados institucionais nos

⁹ Cf. CAFOD arquivo BRA 458, Projeto Tarrafa 2006-2008, p. 4.

¹⁰ Ricardo e Maria eram exceções. Moravam em Casa Amarela, o mesmo bairro onde no início dos anos 1990 funcionava um dos sete grupos financiados através do *Street Children Programme* da CAFOD (BRA 295), o Grupo Querer é Poder. À época, Maria era responsável pelo Querer é Poder, e Ricardo pelo Galpão.

quais a organização está envolta. No Projeto Tarrafa referente ao segundo ciclo (2006-2008), o Galpão afirmava sobre si:

Desde 2003, a entidade realiza atividades que envolvem o Grupo de Conhecimento, e o Centro de Acesso à Internet numa segunda casa, situada na rua principal na margem da favela que foi adquirida com recursos da **Jubilee Action** da Inglaterra e de uma doação de um **empresário**. A compra e reforma do imóvel abre para 2006 **amplas perspectivas** para novas ações culturais e pedagógicas do Galpão junto a crianças, adolescentes e jovens das **comunidades circunvizinhas**.

Além desses apoios, a entidade conta com as **parcerias** do **PETI** – Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, do **COMDICA** – Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e de uma **escola na Irlanda** que contribui com a alimentação das crianças e adolescentes atendidas, além de uma contribuição em alimentos por parte do banco de alimentos do **SESC**. (CAFOD arquivo BRA 458. Projeto Tarrafa 2006-2008: 4, grifos adicionados)

Jubilee Action, empresários, PETI, COMDICA, SESC: quanto mais denso é o emaranhado, mais amplas as perspectivas de estender e multiplicar seus tentáculos, seja nas comunidades circunvizinhas, seja com outros financiadores.

Isto ficava claro ao acompanhar as atividades do Galpão. Como forma de buscar a sustentabilidade a que haviam se comprometido com CAFOD, os coordenadores ambicionavam desenvolver um projeto para cada oficina. O que era tido como de maior urgência no início de 2006 era para a oficina de futebol. Desde 2004 havia uma parceria firmada entre o Ministério do Esporte e o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA), segundo a qual o Ministério conferiria uma chancela a projetos, desde que requerida por entidades registradas nos Conselhos do Direito da Criança e Adolescente que atingissem um nível técnico determinado. Uma vez com a chancela, a instituição tinha um prazo de dois anos para arrecadar recursos para o projeto, que seriam depositados no Fundo do CONANDA, o que permitia ao doador desfrutar da dedução do imposto de renda no valor correspondente à doação. 80% do valor doado seriam enviados à entidade e 20% ficariam para o CONANDA. Todos tiravam vantagens do esquema, que exigia que as partes envolvidas fosse sempre tornadas visíveis: em qualquer divulgação do projeto deveria constar o selo de Chancela, a logomarca do Governo Federal, do Ministério dos Esportes e do CONANDA.

Tal procedimento requeria uma enorme burocracia, incluindo a exigência de nove tipos de documentos para entidades não-governamentais, seis para entidades governamentais, bem como ao menos doze recomendações de conteúdo para a proposta. Não era um desafio tão grande para organizações que empregam funcionários para fazer justamente este tipo de trabalho. Restava a

pergunta: as vantagens valiam a pena para uma organização como o Galpão, na qual duas pessoas ocupavam-se de toda a parte pedagógica, administrativa e burocrática?

A resposta de Maria veio na forma de uma história que havia acontecido em 2004. O Galpão tinha um bom relacionamento com a secretária municipal de assistência social. Após uma *articulação*, esta indicou o nome do Galpão para uma empresa chamada Moinho Recife, que estava interessada em realizar uma doação através do COMDICA. A doação acabou financiando três educadores, uma assistente social e um coordenador pedagógico. Ao final do período de vigência do projeto, Maria tentou contatar diretamente a empresa para negociar uma possível continuidade do financiamento: *a gente teve muita dificuldade de entrar em contato*. Não é tão fácil estender os tentáculos em certos meios, daí a importância da chancela, e por isso valia a pena todo o trabalho burocrático. A secretária de assistência social, num caso, e o Ministério dos Esportes no outro, poderiam facilitar que o Galpão se enganchasse em emaranhados institucionais envolvendo os Conselhos, empresas, órgãos do governo. Nestes casos, a concretização da parceria é garantida pelas relações mediatas envolvidas.

Enquanto parcerias oficiais com órgãos públicos eram apreciadas, nem tanto o era a aliança perseguida por representantes dos mesmos órgãos quando envolvia explícito fim político-eleitoral. Em março de 2006, por exemplo, outro secretário municipal, desta vez de Planejamento, foi a Santo Amaro inaugurar algum equipamento público na praça. Um de seus assessores dirigiu-se ao Galpão para convidá-los pessoalmente a levar as crianças e participar do evento. Maria recusou-se: *Não quero que a imagem do Galpão seja usada para campanha eleitoral*. Conexões com políticos são bem vindas, desde que como representantes oficiais de algum órgão que possibilite à organização adensar emaranhados institucionais em torno de si, e não como membros de partidos que buscam tornar visíveis seus feitos quando no controle da máquina pública.

O Grupo Comunidade também tinha ressalvas com políticos, como havia ficado claro na desaprovação do grupo ao financiamento do São João da Associação de Moradores por um candidato a vereador em junho de 2007. Segundo Dona Silmara e Leide, vários grupos de Olinda se aliavam a políticos em troca de verbas. Dona Silmara reconhecia que o apoio de CAFOD e Kinderhilfe lhes ajudava a não serem *cooptados*, mas Leide afirmava veementemente que nunca se *venderiam*, nem se perdessem o financiamento internacional. Frequentemente eles referiam-se

a instituições ou pessoas dizendo – *É governo!* – e uma vez identificados como tais, eram colocados fora do seu âmbito de possíveis parceiros.

A reticência a organizações não-governamentais ligadas a políticos ou a pessoas da comunidade que aceitavam cargos comissionados se estendia, no caso do Grupo Comunidade, a qualquer órgão público. Era comum que expressassem seu desagrado com comentários como: *a Prefeitura de Olinda não vale nada*; ou, *a Secretaria de Políticas Sociais não faz nada, só dá bolsa*; ou ainda (sobre as funcionárias da prefeitura), *essas bilólogas da Prefeitura só são técnicas, não sabem nada da comunidade*; e também, *a Secretaria de Saúde dá camisinha no carnaval e só, eles não têm ação*. A atitude de desconfiança quanto aos órgãos públicos contribuía para a sua preferência em estabelecer relações que fortalecessem a idéia de seu coletivo solidário, que ao longo dos anos havia se contraposto ao Poder Público na luta por melhorias no bairro.

Justamente em relação a isto se percebia uma diferença fundamental com o rumo que o Galpão tomava, já que o foco deste não era tanto a reiterada construção de uma composição na forma de um coletivo solidário em Santo Amaro, mas na de uma rede institucional, como se verá mais adiante. Enquanto o Galpão priorizava relações que pudessem fazê-lo enganchar-se cada vez mais em emaranhados institucionais, o Grupo Comunidade priorizava a sua relação com outro atores dentro do bairro.

No primeiro semestre de 2006, a equipe do Grupo Comunidade elegeu a participação no Conselho Gestor do Nascedouro de Peixinhos como prioridade: *já lutamos tanto até aqui, vamos até o fim*. A “luta” tratava-se da reivindicação pela reforma do antigo Matadouro Municipal de Peixinhos, para que este se transformasse em equipamento público de uso da comunidade – um centro desportivo-cultural. Sendo a área do Nascedouro localizada no Recife e a sua entrada virada para Peixinhos, em Olinda, a reforma acabou por envolver recursos do Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID) canalizados pelo governo do Estado de Pernambuco, pelas Prefeituras do Recife e de Olinda – um emaranhado institucional, portanto. O Conselho Gestor do Nascedouro de Peixinhos contava com a representação dos grupos organizados no bairro e de órgãos dos dois Municípios e do Estado. Participar das reuniões era acompanhar brigas e disputas entre os próprios grupos, que Geninho descrevia como sendo *comunidade versus comunidade*; bem como entre os representantes dos grupos e os dos órgãos públicos. Aqueles queriam poder participar da gestão e escolha da programação cultural do Nascedouro, e

assim fazer dele um espaço *da* comunidade, enquanto estes preferiam assumir a tarefa de gestão do Nasedouro como um espaço *para* a comunidade. O estatuto do Conselho Gestor nunca foi aprovado e extinguiu-se pouco tempo depois da inauguração, em março de 2006, segundo eles feita *às pressas por causa das eleições*.

É importante notar que assim como o Galpão, também o Grupo Comunidade pautava suas ações pela matriz de planejamento (a composição fixa), que como visto no capítulo 5 previa para 2006-2008 atividades dentro das organizações (nas oficinas), ações fora delas (em escolas e nas comunidades), além do seu fortalecimento institucional. Assim como o Galpão, o Grupo Comunidade preocupava-se em captar recursos, e por isso a elaboração e envio de projetos para financiadores era igualmente uma estratégia importante. Mas havia diferenças significativas. Nos projetos do Galpão, vislumbrados e desenvolvidos pela coordenação, percebia-se o esforço em evidenciar a sua competência técnica. No projeto de intervenção no bairro que a equipe do Grupo Comunidade concebeu e elaborou coletivamente no primeiro semestre de 2006 (intitulado “Transformando o meio ambiente através da arte”), lia-se: *a equipe é formada por moradores do bairro, comungando o objetivo da entidade*.

Também chamava a atenção que quando se passava um dia no Galpão, ouvia-se dos coordenadores planos grandiosos (*a gente tem um sonho de ter uma estrutura para o esporte no Galpão*), e análises do entorno com vistas a futuras intervenções (o ataque estratégico à sociedade). Por sua vez, quando se visitava o Grupo Comunidade, ouvia-se sobretudo as mencionadas estórias de violência e as últimas notícias sobre disputas e alianças dos grupos do bairro entre si e com o Poder Público.

Mesmo que a matriz de planejamento fosse uma referência mais ampla para a ação, no dia a dia do Grupo Comunidade conferia-se menos centralidade à composição fixa estabelecida nos projetos do que à sucessão de eventos e à reconfiguração sucessiva das suas composições (maleáveis e efêmeras) que lhes permitia se adaptar aos imprevistos. E assim, baseado nas relações existentes e na reação às contingências, o Grupo Comunidade desenvolvia estratégias que priorizavam a relação com outros grupos a nível municipal, como no COMDACO, e dentro do bairro, em instâncias como o Conselho Gestor do Nasedouro de Peixinhos.

Sobre o foco na comunidade, Mariza, a educadora que havia saído do Grupo Comunidade para “se capacitar” e trabalhar em ONGs consideradas mais técnicas disse:

No GCASC todos os educadores eram moradores do bairro. Havia um grande conhecimento da realidade, das famílias, mas tudo tem suas vantagens e desvantagens. Por um lado é bom conhecer melhor a realidade, mas por outro você se fecha um pouco, como se fosse relação familiar, se fecha para o olhar externo que acrescenta. [...] Uma das dificuldades do grupo é o nível de escolaridade muito baixo, dificuldade de leitura, dificuldade de escrita, dificuldade de elaborar projeto. Como não tínhamos técnicos, ficávamos sempre atrás. Por exemplo, a Casa de Passagem [ONG no Recife] fazia projetos bonitos, e sempre conseguiam financiamento, e nós não. [...] A parte positiva do financiamento da CAFOD era que o recurso era certo, apesar de pouco, e a negativa é que **isso fez com que o grupo se isolasse um pouco.** (grifo adicionado)

Com uma forte atuação no bairro, e participação intensa no Conselho Gestor e no COMDACO, considerar que o grupo se isolava refletia uma perspectiva amplamente disseminada no “mundo do desenvolvimento”, que identifica as organizações como institucionalmente fortes quanto maior a proliferação de suas conexões enquanto entes técnico-burocráticos. Isto é expresso em termos de competência técnica – “fazer bons projetos”.

Com efeito, para se conectar a emaranhados institucionais é preciso mobilizar saberes técnico-burocráticos. Contudo, esta mobilização pode se dar de maneira precária desde que haja um interesse pelas partes em estabelecer a parceria, como quando uma equipe procura financiar algum projeto com um perfil específico (temática indígena, ambiental, de HIV/AIDS), de modo a se adequar a políticas mais amplas de sua própria organização. Parte do trabalho dos seus funcionários é compensar as “faltas” das propostas através da adequação das informações oferecidas ao formato exigido pelos sistemas da financiadora. As próprias organizações solicitantes também buscam compensar tais faltas ao acionar assessores ou voluntários para “fazer bons projetos”, tornando-se assim, como mencionado no capítulo 1, o parceiro ideal: “populares enraizados que fazem bons projetos”.

O diagnóstico dos assessores que hierarquizava os grupos da Tarrafa e atribuía maior competência técnica ao Galpão em relação aos outros dois grupos estava menos relacionada ao suposto capital social que possuía (determinado pela trajetória de vida de seus participantes, por acaso bastante parecida entre os três grupos), do que com a maior proliferação de suas conexões com outras organizações. A questão era o que ser técnico significava, para além do domínio de um capital social. As lições de Bart (capítulo 5) são esclarecedoras neste sentido: as oficinas de capacitação são menos um lugar onde se aperfeiçoa um capital valorado (o domínio da norma culta na escrita, a formatação competente de uma tabela de contabilidade, e assim por diante), e mais uma instância em que se exercita uma certa forma de pensar – um nível estratégico de se atacar a sociedade. Tais instâncias constituem uma iniciação às ferramentas da engenharia social nas quais se baseia o trabalho das grandes agências de financiamento. Quanto mais uma

organização aplica esta forma de pensar, mais consegue proliferar suas conexões, e consequentemente mais tem a si atribuída uma competência institucional.

O rumo a que o Galpão tendia, de adensamento dos emaranhados institucionais em torno de si, era resultado deste mesmo processo, que chamavam de *profissionalização*. Tornar-se contador, pedagogo, administrador – ter a comprovação no papel do domínio de saberes de um tipo ou outro – fazia parte disso. Mas o que os tornava bem sucedidos institucionalmente estava ligado ao fato de cada vez mais operarem a partir de um “olhar estratégico” que priorizava a conexão com outras instituições. Dito de outro modo, o Galpão era considerado forte institucionalmente menos por causa do suposto capital social que seus participantes adquiriam com um diploma, e mais porque ao pautar as suas ações pelos princípios da engenharia social, multiplicavam as suas conexões institucionais, cujos frutos eram claramente vistos em sua infraestrutura.

O Grupo Comunidade também estava interessado em aumentar as suas conexões, mas como priorizavam relações que estendiam seus tentáculos prioritariamente no bairro e no município (e dificilmente com o Poder Público), os emaranhados institucionais em que estavam envolvidos acabavam por se mostrar de curto alcance e pouca densidade. A reiteração do bairro como um coletivo solidário adensava emaranhados de relações em torno de si, mas de outros tipos que não institucionais.

Resta então compreender – e com isso entramos no último ponto deste capítulo – como se dá o processo de adensamento dos emaranhados institucionais em torno do Galpão. Já foi dito que a organização vinha buscando marcar presença na composição dos financiadores de modo a aumentar as chances de parcerias futuras. Para tanto, o Galpão estava atento a oportunidades para o envio de projetos que tornavam-se uma extensão de si no escritório dos financiadores, exibiam a sua composição fixa para o período (referência para a ação e medida de sucesso) e revelavam os emaranhados institucionais nos quais a organização estava envolta. Os projetos eram imprescindíveis para o estabelecimento de parcerias institucionais, e mesmo que as exigências burocráticas fossem complicadas, o Galpão podia sempre contar com o assessor Rolf, um entusiasta dos rumos que a organização tomava.

Figura 41 – Fachada do prédio anexo do Galpão, Santo Amaro. Fonte: Foto tirada em campo pela autora, 2006.

Figura 42 – Pintura na parte de dentro do prédio anexo do Galpão indicando os temas trabalhados nas oficinas. Fonte: Foto tirada em campo pela autora, 2006.

Figura 43 – Uma das duas salas de informática do Galpão. Fonte: Foto tirada em campo pela autora, 2006.

Figura 44 – Fachada do prédio anexo do Galpão após uma das reformas. O espaço externo à direita do prédio foi fechado com um muro baixo e uma grade vermelha, expandido a área do andar térreo, também reformado e disponibilizado para atividades. O letreiro com o nome do Galpão ainda não havia sido pintado quando da foto. Fonte: Foto tirada em campo pela autora, 2007.

Figuras 45, 46 – Acima, alguns dos instrumentos utilizados pela percussão do Galpão. Abaixo, ensaio geral do grupo de dança, perna de pau e percussão para a apresentação no bloco “Frevando e Reivindicando pela Paz” de entidades de atendimento a crianças e adolescentes do Recife, fevereiro de 2006. Fonte: Fotos tiradas em campo pela autora, 2006.

Ainda assim, os coordenadores do Galpão haviam percebido que não apenas projetos permitiam a extensão de seus tentáculos. Pessoas também o faziam. Daí a importância conferida por Ricardo aos voluntários de fora do bairro, que como ele dizia, deveriam ser captadores de recursos. Como havia a dificuldade em conseguir voluntários, o Galpão vislumbrava outra categoria, “amigo”: *temos essa idéia, sonho, de ter os “amigos do Galpão”*. *O Ruas e Praças consegue durante o ano bastante dinheiro no Recife e Região Metropolitana com doações deste tipo*. Como parte deste sonho, o Galpão ambicionava traduzir o *website* para inglês, espanhol e alemão como possível fonte de recursos internacionais: era preciso fornecer o máximo de oportunidades para que aqueles interessados em contribuir (e se mobilizar) pudessem fazê-lo. Além disso, com a adaptação que o Galpão teria que fazer em seu Estatuto tendo em vista o novo Código Civil, em vigor desde 2002, havia a idéia de estabelecer um conselho consultor formado *por pessoas de fora, influentes, que sejam amigos do Galpão*.

Enquanto o sonho dos amigos do Galpão (como extensões de si) não se materializava, os voluntários estabeleciam conexões que concretizavam alguns de seus planos e projetos. Neste sentido, o padre Mateus, que os havia acompanhado desde o início, tinha um importante papel. Mesmo não sendo mais o intermediário com a CAFOD, ele sempre levava ao Galpão possíveis doadores estrangeiros que porventura estivessem interessados em ajudar o trabalho de alguma organização no Brasil e ver ao vivo a pobreza sobre a qual lêem nos seus jornais locais e aprendem na disciplina de geografia humana na escola. À pergunta do porquê se levavam potenciais doadores estrangeiros para lá e não para os outros dois grupos, a resposta foi: *Vamos ser bem honestos com você. Nós aqui temos uma constância*. A profissionalização do Galpão era portanto recompensada, já que com ela, a organização fazia-se ver como ativa, em expansão, localizada em um lugar privilegiado para a ação social.

Em 2006, por exemplo, o padre Mateus levou ao Galpão alguns irlandeses que conheceu através de seu contato com a Trócaire, a organização católica irlandesa que à época dividia um escritório no Recife com a sua correspondente estadunidense CRS, não muito longe de Santo Amaro. Ricardo e Maria levaram-nos para uma visita pelas partes mais precárias do bairro. Numa certa altura, uma mulher que segurava uma criança de colo correu atrás de Maria e disse, apontando para a criança: *vê se eles não querem levar este aqui* (o que não foi traduzido). Findado o *tour*, e após a experiência em primeira mão da pobreza do bairro e do trabalho realizado nos dois prédios do Galpão, os visitantes comunicaram que promoveriam um evento em seu clube de golfe na Irlanda para arrecadar fundos para as suas atividades. No mesmo dia, eles

deixaram uma pequena quantia em dinheiro, mas mais importante que isto era a possibilidade de manter o canal aberto na Irlanda – eles deixavam a promessa de se tornar extensão do Galpão por lá.

Também Sonja havia captado recursos entre conhecidos na Alemanha para a oficina de perna-de-pau que ela mesma ofereceria como voluntária. A presença de Sonja era vista como uma oportunidade de conseguir uma “amiga na Alemanha”, ampliando o escopo dos financiadores internacionais, para além do canal internacional com CAFOD e dos apoios pontuais de doadores individuais levados pelo padre Mateus. Assim como ocorria com o olhar estratégico da equipe do Brasil na CAFOD, Ricardo vislumbrava estratégias baseadas na política oficial de expandir as ações do Galpão e nas relações já existentes – entre elas Sonja. A perna-de-pau trazia novas visões de futuro: um projeto para estabelecer uma parceria com um circo-escola no bairro de Macaxeira; e outro para promover uma visita de intercâmbio de meninos alemães que também faziam circo. Sonja era uma esperança para o Galpão. Restava saber se ela seria capturada e se tornaria ela própria tentáculo que manteria o canal aberto na Alemanha, ou se apenas teria sido mobilizada momentaneamente, quando da sua estadia no Recife.

Neste processo de extensão de seus tentáculos e adensamento dos emaranhados em torno de si, o Galpão multiplicava cada vez mais a presença de atores que compunham o seu mundo. Durante o período de campo, foram mencionados Fundação Kellogg, Jubilee Action, CAFOD, Trócaire, Prefeitura do Recife, COMDICA, SESC, CAFOD, Banco do Brasil, Ruas e Praças, Universidade Católica de Pernambuco, Sociedade Bíblica Brasileira, os visitantes irlandeses, a filha de um deputado, além das entidades nos arredores de Santo Amaro.

O mecanismo pelo qual isso ocorria está ligado ao desenho do campo de intervenção, num processo comparável àquele seguido pela equipe do Brasil na CAFOD para a elaboração de seu olhar estratégico. O CSP do Brasil foi elaborado com uma matriz fixa como horizonte, o CAFOD 2010. Da mesma forma, o Galpão se valia de uma matriz fixa como horizonte de ação: o seu planejamento de atividades. O planejamento do primeiro semestre de 2006 incluía dois documentos. Um intitulava-se “Planejamento das atividades, cronograma, quadro de pessoal, orçamento”. O outro, menor, chamava-se: “Conteúdo programático da ação educativa em 2006”. Neste último, o eixo temático era “contribuindo com uma cultura de paz”, atravessado pelos temas transversais: “políticas públicas”, “política de proteção à criança e adolescente” e “igualdade para todos”. Cada um dos três continha o que era classificado como temas geradores, trabalhados dentro das oficinas. Para “políticas públicas”, os temas geradores eram educação,

saúde, cultura, moradia, lazer; para “política de proteção”, eram violência, sexualidade, drogas e abuso e exploração sexual; e para “igualdade para todos”, eram diversidade, cidadania e gênero. Como a sua matriz estratégica previa a ampliação do atendimento, o plano era realizar uma discussão sobre essas questões com os educadores, as mães, e a *comunidade*, especialmente nos espaços das escolas e instituições no bairro.

Com vistas a concretizar tais planos, os adolescentes da oficina de comunicação foram estimulados a realizar uma pesquisa no bairro, ao fim da qual produziram uma pequena apostila contendo uma lista com vinte e sete escolas e ONGs da vizinhança que ofereciam serviços a crianças e adolescentes.¹¹ Cada página correspondia a uma instituição, e exibia as seguintes informações: a foto da fachada, o endereço, o responsável, o telefone para contato, o histórico, o período de funcionamento, o público atendido, as atividades. Tal iniciativa é marca da profissionalização: uma vez que o Galpão decide ampliar seus serviços, deve fazê-lo através de uma projeção de quais atores podem envolver, o que na linguagem dos projetos chama-se *stakeholder analysis* [análise das partes interessadas].

À primeira vista parecia que a enumeração das escolas e ONGs do bairro se resumia à constatação da existência de pessoas, instituições, prédios, estruturas nos arredores, sem muito contribuir para o estabelecimento das relações entre os atores identificados. Uma reflexão mais atenta revela como a pesquisa dava origem a uma composição, inscrita no papel, que previa uma série de instituições dentro de um território delimitado (em formato de listagem). A própria inscrição da listagem no papel operava a mobilização de um saber – a posição de agentes em determinado território – e com ele criava uma composição em que novos atores eram incluídos. O desenho do espaço social, ao invés de pensado como mera identificação de outros atores e a revelação de relações potenciais (que sempre teriam estado lá, sem eles saberem) pode ser visto como a criação de uma perspectiva que inclui estes atores, e com isto cria relações virtuais possíveis de serem atualizadas.¹² Por um lado, poderia imaginar-se que a composição advinda da

¹¹ Listo-as aqui: 1. Escola Frei Casimiro; 2. Centro de Desenvolvimento Integral Vida I; 3. Escola Municipal Sítio do Céu; 4. Escola Aníbal Fernandes; 5. Escola Municipal Lutadores do Bem; 6. Centro de Esporte Lazer e Cultura Vice Almirante Cox; 7. Escola municipal General Emídio Dantas Barreto; 8. Escola estadual Almirante Soares Dutra; 9. Escola Comunitária Bragantino; 10. Escola Municipal Frei Tadeu; 11. Escola Municipal de Santo Amaro; 12. Escola Comunitária Luz e Vida; 13. Creche Minha Infância; 14. Creche Lar do Garoto; 15. Conselho de Moradores da Rua dos Casados e Adjacências; 16. SESC de Santo Amaro; 17. Centro Educativo Associação de Apoio a Criança e ao Adolescente; 18. Igreja Comunidade da Graça; 19. Grupo Ruas e Praças; 20. Movimento Nacional dos Meninos e Meninas de Rua; 21. Mirim Brasil; 22. Grupo Adolescer; 23. Escola Sede da Sabedoria; 24. Clube de Mães Santa Mônica; 25. Escola José Maria; 26. Casa de Passagem; 27. Escola Leon Diniz.

¹² Tal idéia refere-se à diferença posta por Gilles Deleuze entre “potenciais realizados” e “virtualidades atualizadas”, citada em Bruno Latour (2005, p. 59). Ver, em especial, “L’actuel et l’être virtuel” (DELEUZE; PARNET [1996] 2004).

pesquisa feita pelos adolescentes do Galpão teria como *efeito* a concretização destas relações (como potenciais realizados). Por outro lado, poderia se concluir que a composição, ao assumir existência com a apostila, constituía ela mesma uma conexão (tornada visível) que abria a possibilidade de conexões subseqüentes.

A idéia ressoa a diferença assinalada por John Austin (1961) entre enunciações perlocutórias e ilocutórias. As enunciações perlocutórias são aquelas que produzem conseqüências como efeito do que foi enunciado, sendo portanto a enunciação e seu efeito temporalmente distintos (Butler, 1997, p. 3). O exemplo que o próprio Austin fornece é o ato de ordenar o disparo de um canhão, donde o disparo subseqüente é efeito da ordenação que lhe precede. As enunciações ilocutórias, por sua vez, são aquelas cujos efeitos se realizam no momento da enunciação. Também exemplo do autor é a enunciação em que se batiza um navio. Neste caso, o efeito da enunciação não se dá subseqüentemente, mas no momento mesmo da enunciação, que por isso Austin caracteriza como sendo performatizante (Austin, 1961, p. 235). O autor afirma que este tipo de enunciação funciona como as “cláusulas operativas” dos advogados: nos preâmbulos do documento legal recitam-se as circunstâncias da transação e, na parte operativa, realiza-se o ato legal que é o propósito do instrumento. Ele justifica a troca do termo “operativo” por “performativo” alegando que é necessário um termo novo para o uso específico que quer estabelecer (p. 236).

A analogia é aqui pertinente: a enunciação pelo Galpão de uma composição constituída por atores locais é potente menos como constatação de um mundo pré-existente, definido, que cria efeitos subseqüentes (como uma enunciação perlocutória), e mais como a criação de um saber de autoridade sobre o espaço que se torna ele mesmo conexão necessária para a concretização das relações (como uma enunciação ilocutória).

A partir daquela listagem, e baseado no que já conheciam como outras redes institucionais, Ricardo e Maria passaram a projetar duas possíveis ações. Uma delas era promover uma “Política de Inclusão Digital”. A idéia era que o Galpão e outras ONGs em Santo Amaro fizessem um atendimento integrado aos jovens da comunidade. O Galpão daria o curso de informática básico, outra ONG ofereceria um curso mais intermediário, uma terceira um curso mais avançado, e assim por diante. Desta maneira, como disse o coordenador, eles circulariam as pessoas pelas várias ONGs. Vislumbra-se uma rede institucional que se torna conexão imprescindível para as conexões subseqüentes – a constituição de parcerias e da formação de emaranhados institucionais em sua concretude.

A segunda idéia era ainda mais ambiciosa, e conjugava a estrutura de informática existente do Galpão, o desenho da rede institucional dentro de Santo Amaro e aquela do Grande Recife: *Só no COMDICA são 180 instituições cadastradas, sem contar na região metropolitana.* A proposta era oferecer serviços para as ONGs que trabalhavam com computadores: a instalação do software livre utilizado pelo Galpão (o sistema operacional Linux), a capacitação para seu uso, e a manutenção periódica. O projeto contemplaria trinta jovens, que seriam capacitados em informática, oficinas de cidadania e economia solidária, e que ficariam então responsáveis pela execução dos serviços junto às ONGs. A meta era que o Galpão conseguisse uma renda com isso. Se era preciso parceiros para a primeira parte do projeto, a capacitação dos jovens, para a segunda o que se precisava era de clientes. É interessante imaginar o emaranhado que daí poderia surgir: com alguma empresa o Galpão poderia assinar um contrato de parceria para um projeto social cujo estado positivo alcançado (*outcome*) seria a geração de renda para os jovens e a sustentabilidade do Galpão; e com as ONGs assinariam não um contrato de parceria, mas de prestação de serviços, cuja meta seria a satisfação do cliente e a minimização dos custos.

Algo muito parecido ocorre com os emaranhados de combate à pobreza no Reino Unido, já que ONGs sub-contratam empresas, prestam serviços, vendem produtos e têm inclusive um registro paralelo ao seu registro como *charity* para estas atividades lucrativas. Tais organizações se engancham em emaranhados institucionais de tão longo alcance que, se seguidos, revelariam certos trechos que ultrapassam as divisões público e privado ou com e sem fins lucrativos. Se tais diferenças devem ser atentadas de modo a se compreender as singularidades das relações em cada trecho dos emaranhados, também cabe apontar o que todos os atores neles envolvidos têm em comum: mobilizam saberes técnico-burocráticos para estabelecer relações e elaboram composições do social como condição para que ajam sobre ele: o Estado o faz, as empresas o fazem, as ONGs o fazem e a academia também o faz. O exercício de compor o mundo, seja na forma de um coletivo solidário reiterado em procissões, ou de uma rede de instituições inscrita no papel, possibilita que se imprima um rumo calculado – se não para o mundo, para as relações que se prioriza firmar.

Reflexões finais

Durante uma das reuniões do COMDACO, em março de 2006, a sua presidente Inês Alcântara, representante de uma conhecida organização não-governamental com sede no centro histórico de Olinda, o Centro de Cultura Luiz Freire, comunicava aos presentes que havia uma nova possibilidade de financiamento para o projeto REAÇÃO. Este era o projeto de ação em rede do qual as entidades de atendimento às crianças e adolescentes de Olinda vinham participando, financiado por um banco através do Fundo do Conselho. A novidade era que outro banco havia demonstrado interesse em também apoiar o Conselho como parte de seu “investimento na área de responsabilidade social”:

É o Projeto Itaú Solidário. Parte dos funcionários doa recursos para ser deduzido do imposto de renda, igual ao Banco Real. O critério do Real para escolher os Conselhos foi o IDH [Índice de Desenvolvimento Humano], mas o Itaú não sei qual foi, eles ligaram para perguntar se queremos. O Real também enviou um edital para projetos. O prazo é final de abril. É para governo e sociedade civil. Somos 36 organizações trabalhando em rede. Temos que colocar a discussão para ampliar. É importante que não fique só nas 36, que seja articulado, que projetos tenham a ver com o que está sendo feito na rede.

Um novo rosto, que havia se identificado no começo da reunião apenas pelo nome – Sandro Lima –, levanta-se e pergunta:

Sandro:	<i>Quero mandar meu projeto, posso mandar junto?</i>
Inês Alcântara:	<i>Você é de qual entidade?</i>
Sandro:	<i>Não, eu moro aqui no Varadouro, faço um trabalho social na comunidade.</i>
Inês Alcântara:	<i>É, tem financiador que financia pessoa física...</i>
Raquel, do Sobe e Desce, interrompe a conversa:	<i>Você tem que ou mandar por meio de uma entidade ou agilizar o registro desse grupo seu.</i>

O diálogo toca num dos temas mais gerais que esta tese abordou, bastante familiar à antropologia: relações não são firmadas aleatoriamente e entre os seus condicionantes está o qualificativo das pessoas que delas participam. Sandro poderia estabelecer relações com financiadoras como beneficiário (ou mesmo empregado, voluntário, doador), mas não como parceiro. Caso ele desejasse fazê-lo, teria que “agilizar o registro” do seu grupo, existente de fato mas invisível aos olhos de entes técnico-burocráticos (órgãos do governo, organizações não-governamentais, empresas). Uma relação como a que foi objeto deste trabalho firma-se apenas

entre pessoas estabelecidas juridicamente que, assim como pessoas físicas, têm como propriedade aglomerar-se e formar emaranhados de relações.

Isto leva-nos à nossa breve reflexão final, que poupará o leitor da repetição dos principais argumentos deste trabalho, suficientemente reiterados ao longo do texto. Naquilo que usualmente se denomina sociedades complexas, pessoas físicas convivem com tais pessoas estabelecidas pelo direito, e a relação entre elas é complexa: elas diferenciam-se entre si, mas também se permeiam e se misturam. A filosofia do direito debruça-se sobre a natureza jurídica das organizações, e dentre as teorias que examinam o assunto está a chamada teoria da realidade objetiva (ou orgânica), desenvolvida pelo jurista alemão, contemporâneo de Max Weber, Otto von Gierke, cujo principal argumento é descrito por um jurista brasileiro da seguinte forma:

Pessoa não é só o homem. Junto deste há entes dotados de existência real, tão real quanto a das pessoas físicas. São as pessoas jurídicas, que constituem realidades vivas. Por outras palavras, junto à pessoa natural, como organismo físico, há organismos sociais, ou pessoas jurídicas, que têm vida autônoma e vontade própria, cuja finalidade é a realização do fim social. Por conseguinte, pessoas jurídicas são corpos sociais, que o direito não cria, mas se limita a declarar existentes. (MONTEIRO, 1995, p. 99)

Otto von Gierke (1990) defende que pessoas jurídicas têm existência real, não apenas fictícia, e que dificilmente podem ser concebidas como a simples soma de pessoas físicas.¹ Sem adentrar nos detalhes da discussão empreendida pelos juristas, a posição de von Gierke serve-nos aqui como lembrete de que, apesar da enorme presença em nosso mundo das tais pessoas “dotadas de existência tão real quanto a das pessoas físicas”, elas curiosamente tendem a sumir das análises antropológicas, ou a aparecer apenas como locus de pesquisa para explicar relações de determinados tipos entre pessoas físicas. Evidentemente que pessoas físicas se relacionam por meio de organizações, mas como se evidenciou neste trabalho, pessoas jurídicas também se relacionam entre si através de pessoas físicas. Se certas relações apenas podem ser firmadas por atores com um qualificativo que difere do das pessoas “naturais”, e se uma das principais tarefas da antropologia é dar conta das relações em suas especificidades, então furtar-se de conferir atenção a tais relações acarreta na invisibilização de uma parte significativa das relações que

¹ Segundo Washington de Barros Monteiro (1995, p. 95-102), três teorias se contrapõem à da realidade objetiva: teoria da ficção, segundo a qual pessoas jurídicas não existem de fato, sendo apenas “expedientes técnicos a ocultar os verdadeiros sujeitos, que são sempre os homens” (p. 99); a teoria da equiparação, que defende que “pessoas jurídicas não passam de meros patrimônios destinados a um fim específico” (p. 99); e a teoria da realidade técnica ou jurídica, que se situa num meio termo entre a da realidade objetiva e da ficção. Esta última afirma que assim como a personalidade humana deriva do direito, este também pode concedê-la a outros entes. As pessoas jurídicas não teriam, portanto, realidade física, mas realidade jurídica (p. 100). A obra citada de von Gierke foi publicada em quatro volumes entre 1868 e 1913.

tomam corpo ao nosso redor. Ademais, tomar organizações (públicas ou privadas) como mero lócus de pesquisa reforça, mesmo que involuntariamente, a recorrente idéia de que o que importa nas análises é sempre a pessoa física (ou as coletividades formadas pela soma de pessoas individualizadas).

Relações que formam emaranhados institucionais estão por toda parte: o espaço as denuncia. Durante o trabalho de campo, não era difícil identificá-las na paisagem, pois elas costumam deixar rastros bastante perceptíveis. Uma simples comparação nos basta, entre o deslocamento no espaço retratado pela figura 1 – através da fronteira entre o norte do Recife e o sul de Olinda –, e aquele retratado pela figura 3 – do sul do Rio Tâmisa ao centro de Londres. No caso deste, avistar o Parlamento na outra margem do rio, ver ao longe os prédios da *City* [centro financeiro da cidade], passar pelas universidades e museus que atraem milhares de estudantes e turistas estrangeiros por ano, ver o comércio regulado de lojas, constatar a quantidade de transporte público e policiamento disponível, e as muitas propagandas de lá para cá em ônibus e táxis, revelavam naquela parte da cidade uma enorme concentração não apenas de capital, como também de relações que envolvem entes técnico-burocráticos – em muito maior quantidade, por exemplo, do que em Yeading, bairro da igreja mencionada no capítulo 4.

O oposto via-se no deslocamento pelos três principais pontos do campo em Recife e Olinda. No local próximo de onde era a sede do Galpão de Santo Amaro, as estreitas ruas de terra, as canaletas de esgoto a céu aberto, o pouco policiamento, o comércio das barracas que disputavam lugar na calçada apontavam para uma presença menor de tais emaranhados institucionais, bem diferente do centro do Recife ou um bairro no sul da cidade como Boa Viagem. No Guadalupe, isto também ficava realçado com a interessante percepção de que os turistas no centro histórico da cidade paravam no Amparo; raríssimos seguiam alguns metros adiante até o Guadalupe – não havia restaurantes, lojas, atrações turísticas para aqueles lados. Sobre Peixinhos, valho-me da descrição de uma conhecida que morava no centro histórico de Olinda, a exatos cinco quilômetros de lá: *Peixinhos? Aquilo ali é fora da civilização, não tem nem banco*. E de fato, o primeiro banco foi inaugurado na Avenida Presidente Kennedy, a principal do bairro, apenas em 2007. O que era expresso pelos atores como muito ou pouco desenvolvimento (ou civilização para alguns) não era um dado desprezível. Entretanto, ao longo desta pesquisa ele fazia-se cada vez mais visível em termos de maior ou menor concentração de emaranhados institucionais.

Stacey L. Pigg (1992) demonstra como no Nepal a idéia de desenvolvimento, com a ideologia da modernização nela implícita, é expressa através da noção de *bikās*: pessoas com muito *bikās* (como os médicos), e pouco *bikās* (como os camponeses); lugares com pouco ou muito *bikās* (como vilas rurais e cidades, respectivamente), cuja concentração é quantificada pela presença de eletricidade, carros, fertilizantes, em suma, tudo o que está relacionado com produtos manufaturados. Segundo a autora, *bikās* no dia-a-dia é o idioma através do qual a relação entre comunidades locais e outros lugares é expressa a partir de uma escala implícita de progresso social (1992, p. 499). Acrescenta-se às conclusões da autora uma que se depreende do seu próprio material etnográfico. Aquilo que carrega muito *bikās* está ligado a (ou advém de) emaranhados institucionais de algum tipo, e é sustentado por papéis, salas de escritórios, arquivos, contratos. Os locais com maior concentração de *bikās* eram também aqueles que concentravam maior número de conexões entre pessoas jurídicas, e no Nepal isto significava em grande medida organizações não-governamentais, agências bilaterais e multilaterais e departamentos do governo, tendo em vista o enorme fluxo de recursos em cooperação internacional que lá chegava.

Em intervenções sociais com vistas ao combate à pobreza, os tentáculos dos entes técnico-burocráticos estendem-se na medida em que se engancham a outros entes técnico-burocráticos. Esta, aliás, é condição de sua própria existência. Eles não existem isolados, e caso não estabeleçam relações junto a emaranhados de algum tipo, tornam-se “inativos”. Para o grupo da comunidade de Sandro Lima, registrar-se e adquirir o qualificativo necessário de pessoa constituída juridicamente é o primeiro passo para se enganchar em emaranhados institucionais e tornar-se visível aos olhos de outras organizações atuantes na área social (governo, empresas, ONGs). Contudo, é preciso mais: enviar projetos, freqüentar o Conselho, desenvolver ações em rede, mobilizar saberes privilegiados nestas relações. E assim, acumula-se *bikās*, desenvolvimento, num processo em que Sandro – pessoa física – e seu grupo registrado – pessoa jurídica –, cada um dotado de existência tão real quanto o outro, diferenciam-se, permeiam-se, misturam-se. Quanto mais se atenta às especificidades das relações estabelecidas por pessoas juridicamente instituídas, mais se compreende o mecanismo através do qual isto ocorre.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABÉLÈS, Marc. "Pour une anthropologie des institutions". *L'Homme* 135, juil.-sept., 1995. p. 65-85.

_____. *Un ethnologue*. l' _____. e. Paris: O. Jacob, 2001a. 349 p.

_____. *Une anthropologie des mises en scène de politique: les batailles parlementaires*. In: CEFAÏ, D. (Org.). *Cultures politiques*. Paris, PUF, 2001b. p. 137-156.

ABRAMSON, David M. "A Critical Look at NGOs and Civil Society as Means to an End in Uzbekistan". *Human Organization*. Vol. 58, no. 3, 1999. p. 240-250.

AGIER, Michel. "Distúrbios Identitários em Tempos de Globalização". In: *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 7, no. 2, 2001. p. 7-33.

AGRAWAL, Arun. "Dismantling the Divide between Indigenous and Scientific Knowledge". *Development and Change*. Vol. 26, 1995. p. 413-439.

ALESSANDRINI, Megan. "A Fourth Sector: the Impact of Neo-liberalism on Non-profit Organisations". *Paper presented to the Jubilee Conference of the Australasian Political Studies Association*. Canberra: Australian National University, October 2002. 23 p.

ALLIEZ, Eric (Org.). *Gilles Deleuze: Uma vida Filosófica*. São Paulo: Ed. 34, [1998] 2000. 557 p.

ALMEIDA, Mauro W. B. "Desenvolvimento e Responsabilidade dos Antropólogos". In: ARANTES, A.; RUBEN, G. R.; DEBERT, G. G. (Orgs.). *Desenvolvimento e Direitos Humanos, a responsabilidade do antropólogo*. Campinas: Editora da Unicamp, 1992.

ALVIM, M. R. B.; VALLADARES, L. P. *Infância e sociedade no Brasil: uma análise da literatura*. Boletim Informativo e Bibliográfico-BIB, Rio de Janeiro: Relume-Dumará/Anpocs. no. 26, 1988. p. 3-37.

ANDERS, Gerhard. "Good Governance as Technology: Towards an Ethnography of the Bretton Woods Institutions". In: MOSSE, David; LEWIS, David (Eds.). *The Aid Effect. Giving and Governing in International Development*. London: Pluto Press, 2005. p. 37-60, 232 p.

APPADURAI, Arjun (Ed.). *Globalization*. Durham: Duke University Press, 2001. 362 p.

APPADURAI, Arjun. "The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition". In: RAO, Vijayendra; WALTON, Michael (Eds.). *Culture and Public Action*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004. p. 59-84.

_____. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1996. 229 p.

_____. “Disjunção e Diferença na Economia Cultural Global”. In: FEATHERSTONE, Mike (Org.). *Cultura Global*. Petrópolis, Vozes, [1990] 1994. p 311-327, 437 p.

_____. *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. New York: Cambridge University Press, 1986.

ARMANI, Domingos. *Mobilizar para Transformar: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil*. São Paulo: Peirópolis; Recife: Oxfam, 2008. 196 p. + anexo 32 p.

ATLANI-DUAULT, Laëtitia. *Humanitarian Aid in Post-Soviet Countries: An anthropological perspective*. Translated by Wilson, Andrew. Oxford & New York: Routledge, 2007. 146 p.

AUSTIN, J. L. “Performative Utterances”. In: URMSON, J. O.; WARNOCK, G.J. (Eds.), *Philosophical Papers*. Oxford: Oxford University Press, [1946] 1961. p. 233-253.

BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e Filosofia da Linguagem*. São Paulo: Hucitec, 2004. 196 p.

BALANDIER, Georges. *Political Anthropology*. London: Allen Lane, [1967] 1970. 214 p.

BARDER, Owen. *Reforming Development Assistance: Lessons from the UK experience*. Washington: Center for Global Development, Working Paper 70, 2005. 39 p. Disponível em: <http://www.cgdev.org/content/publications/detail/4371/>

BARREIRA, Irllys Alencar Firmo. *O Reverso das Vitrines. Conflitos Urbanos e Cultura Política*. Rio de Janeiro: Rio Fundo Ed., 1992. 180 p.

BATESON, Gregory. *Steps to an Ecology of Mind Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. New York: Ballentine Books, 1972. 545 p.

BEBBINGTON, A.; GUGGENHEIM, S., OLSON, E.; WOOLCOCK, M. “Exploring Social Capital Debates at the World Bank”. *Journal of Development Studies*. Vol. 40, no. 5, 2004. p. 33-42.

BELLIER, ne; WILSON, Thomas M. *An Anthropology of the European Union: Building, Imagining and Experiencing the New Europe*. Oxford: Berg, 2000. 205 p.

BELSHAW, Cyril S. *The Sorcerer’s Apprentice: An Anthropology of Public Policy*. New York: Pergamon Press Inc., 1976. 342 p.

BENEDICT XVI. *Deus Caritas Est*. Vatican City: Libreria Editrice Vaticana, 2006. 94 p.

BENNETT, David (Ed.). *Multicultural States. Rethinking Difference and Identity*. London: Routledge, 1998. 315 p.

BENNETT, David; BHABHA, Homi K.. “Liberalism and Minority Culture: Reflections on ‘Culture’s in Between’.” In: BENNETT, D. (Ed.). *Multicultural States. Rethinking Difference and Identity*. London: Routledge, 1998. p. 37-47.

BHABHA, Homi K. *O Local da Cultura*. Belo Horizonte: UFMG, 2003. 395 p.

_____. “On Writing Rights”. In: GIBNEY, M. (Ed.). *Globalizing Rights: The Oxford Amnesty Lectures*. Oxford: Oxford University Press, 2003. p. 162-183.

_____. “Culture’s in Between”. In: BENNETT, D. (Ed.). *Multicultural States. Rethinking Difference and Identity*. London & New York: Routledge, 1998. p. 29-36.

BIELSCHOWSKI, Ricardo. *Pensamento econômico brasileiro: o ciclo ideológico do desenvolvimentismo*. Rio de Janeiro: Contraponto, [1988] 1995. 480 p.

BEVILAQUA, Ciméa; LEIRNER, Piero de Camargo. “Notas sobre a análise antropológica de setores do Estado brasileiro”. *Revista de Antropologia*. São Paulo, Vol. 43, no. 2, 2000.

BOND, *Logical Framework Analysis. Guidance Notes No 4*. London, 2003. 9 p. Disponível em: <http://www.gdrc.org/ngo/logical-fa.pdf>

BOURDIEU, Pierre. *Coisas Ditas*. São Paulo: Brasiliense, 2004. 234 p.

_____. ORTIZ, Renato (Org.); tradução de Paula Montero e Alicia Auzmendi. *Pierre Bourdieu: sociologia*. São Paulo: Ática, 1983. 191 p.

BUCKET, Benjamin. “Uma tipologia das ONGs”. *Boletim Rede Amazônia*, Ano 1, no. 1, 2002. p. 29-34.

BURAWOY, Michael [et al.]. *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press, 2000. 392 p.

BURCHELL, Graham; GORDON, Collin; MILLER, Peter (Eds.). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality, with two lectures by and an interview with Michel Foucault*. Chicago: The University of Chicago Press, [1978] 1991. 307 p.

BUTLER, Judith. *Excitable Speech: A Politics of the Performative*. New York & London: Routledge, 1997. 200 p.

_____. *Gender Trouble: Feminism and Subversion of Identity*. London: Routledge, 1990. 192 p.

CAFOD. *Achieving CAFOD 2010*. London: CAFOD, 2007. 13 p.

CAFOD, CIIR, Pax Christi, SCIAF. *Doing Justice. A Handbook for Groups. Living the Gospel 3*. 1994. 36 p.

CAFOD, CIIR, Pax Christi, SCIAF. *Working Together. A Handbook for Groups. Living the Gospel 2*. 1989. 31 p.

CAFOD. *Renewing the Earth. Study Guide for Groups. CAFOD Campaign '89-'91 Development and Environment*. London: CAFOD, 1989?. 100 p.

CAFOD, CIIR, Pax Christi, SCIAF. *Action for Justice and Peace*. 1984.

CALDEIRA, Teresa Pires do Rio. *A política dos outros: o cotidiano dos moradores de periferia e o que pensam do poder e dos poderosos*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALETTO, Enzo. *Dependência e Desenvolvimento na América Latina*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970. 143 p.

CARDOSO, Ruth. "Movimentos Sociais Urbanos: balanço crítico". In: SORJ, Bernardo; TAVARES DE ALMEIDA, Maria Hermínia (Orgs.). *Sociedade e Política no Brasil Pós-64*. São Paulo: Brasiliense, [1983] 1984. 261 p.

_____. "Fortalecimento da Sociedade Civil". In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.] *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 7-12, 173 p.

CARDOSO, Ruth [et al.]. *Comunidade Solidária: Fortalecendo a sociedade, promovendo o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Comunitas, 2002. 124 p.

CASTELLS, Manuel. *O Poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

_____. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, Josué de. *Homens e Caranguejos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, [1967] 2007. 188 p.

_____. *A Cidade do Recife – Ensaio de Geografia Humana*. Rio de Janeiro: Casa do Estudante do Brasil, 1956.

_____. *Condições de Vida das Classes Operárias do Recife*. Recife: Departamento de Saúde Pública, 1935.

CERNEA, Michael M. *Nongovernmental Organizations and Local Development*. Washington: The World Bank, 1988. 63 p.

COMAROFF, Jean; COMAROFF, John L (Eds.). *Law and Disorder in the Postcolony*. Chicago: The University of Chicago Press, 2006. 357 p.

COMAROFF, John L.; COMAROFF, Jean (Eds.). *Civil Society and the Political Imagination in Africa: Critical Perspectives*. Chicago: The University of Chicago Press, 1999. 329 p.

COOPER, Frederick. "What is the Concept of Globalization Good For? An African Historian's Perspective". *African Affairs*. 100, 2001. p. 189-213.

COOPER, F.; PACKARD, R. (Eds.). *International Development and the Social Sciences: Essays on the History and Politics of Knowledge*. Berkeley: University of California Press, 1997. 361 p.

CORNWALL, A.; BROCK, K. "What do buzzwords do for Development Policy? A critical look at 'participation', 'empowerment' and 'poverty reduction'". *Third World Quarterly*. Vol. 26 N. 7, 2005. p. 1043-1060.

CREWE, Emma; HARRISON, Elizabeth. *Whose Development? An Ethnography of Aid*. London: Zed Books, 1998. 214 p.

CURTI, Merle. *American Philanthropy Abroad*. New Brunswick & New Jersey: Rutgers University Press, 1963. 651 p.

DELEUZE, Gilles. *Desert Islands and Other Texts*. Cambridge, MA & London: MIT Press, 2004. 323 p.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil Platôs. Capitalismo e Esquizofrenia*. Vol.1. São Paulo: Ed. 34, [1980] 2006.

_____. *Mil Platôs. Capitalismo e Esquizofrenia*. Vol.2. São Paulo: Ed. 34, [1980] 2005.

_____. *Capitalisme et Schizophrénie: Mille Plateaux*. Paris: Editions de Minuit, 1980. 645 p.

DERRIDA, Jacques. *A escritura e a diferença*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1995. 252 p.

DIEGUES, A. C. "Desenvolvimento Sustentado ou sociedades Sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas". *São Paulo em Perspectiva*. Vol. 6/1, 1992.

DIMENSTEIN, Gilberto. "Como a criança ensinou à imprensa o terceiro caminho". In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 165 -171, 173 p.

_____. *A Guerra dos Meninos: assassinato de menores no Brasil*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990. 107 p.

_____. *Brazil: War on Children*. Translated by Whitehouse, C. London: Latin American Bureau, 1991. 94 p.

DOIMO, Ana Maria. *A vez e a Voz do Popular: movimentos sociais e participação política no Brasil pós-70*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará: ANPOCS, 1995. 353 p.

_____. *Movimento Social Urbano, Igreja e Participação Popular. Movimento de Transporte Coletivo de Vila Velha, Espírito Santo*. Petrópolis: Vozes, 1984. 116 p.

DOIMO, Ana Maria; BANCK, Geert A. *Entre a Utopia e a Estratégia. Um estudo de caso de um Movimento Social Urbano*. Vitória: Centro Cultural de estudos e Pesquisas do Espírito Santo, 1989. 51 p.

DOOLITTLE, Amity A. "Resources, Ideologies, and Nationalism: the Politics of Development in Malaysia". In: LEWIS, David & MOSSE, David (Eds.). *Development Brokers and Translators: The Ethnography of Aid and Agencies*. Bloomfield: Kumarian Press, 2006. p. 51-74.

DOUGLAS, Mary. *How Institutions Think*. London: Routledge & Kegan Paul, 1987. 146 p.

DURHAM, Eunice. "A sociedade vista da periferia". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol.1, no. 1. São Paulo: Anpocs, 1986. p. 84-99.

EDELMAN, Marc; HAUGERUD, Angelique (Eds.). *The Anthropology of Development and Globalization. From Classical Political Economy to Contemporary Neoliberalism*. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. 416 p.

EGAN, Eileen. *Catholic Relief Services: the Beginning Years. For the Life of the World*. New York: Catholic Relief Services, 1988. 306 p.

ESCOBAR, Arturo. *Encountering Development. The Making and Unmaking of the Third World*. New Jersey: Princeton University Press, 1995. 290 p.

_____. "Power and Visibility: Development and the Invention and Management of the Third World". *Cultural Anthropology*. Vol.3, Issue 4, Nov. 1988. p. 428-443.

_____. "Discourse and Power in Development: Michel Foucault and the Relevance of his work to the Third World". *Alternatives*. No. X, Winter 1984-85. p. 377-400.

EU. *Project Cycle Management Guidelines*. European Commission: 2004. 158 p. Disponível em: http://ec.europa.eu/europeaid/reports/pcm_guidelines_2004_en.pdf

FALCONER, Andres Pablo; VILELA, Roberto. *Recursos Privados para Fins Públicos: as grantmakers brasileiras*. São Paulo: Peirópolis: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), 2001. 163 p.

FALZON, Mark-Anthony (Ed.). *Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis, and Locality in Contemporary Research*. Farnham, Burlington: Ashgate, 2009. 293 p.

FÁVERO, Osmar (Org.). *Cultura Popular e educação popular: memória dos anos 60*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983. 283 p.

FAVRET-SAADA, Jeanne. "Ser afetado". *Cadernos de Campo*. Ano 14, no. 13, 2005.

FERGUSON, James; GUPTA, Akhil. “Mais além da ‘cultura’: espaço, identidade e política da diferença”. In: ARANTES, Antonio A. (Ed.). *O Espaço da Diferença*. Campinas, SP: Papirus. [1991] 2000. p. 30-49. 304 p.

FERGUSON, James. *The Anti-politics Machine: Development, Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*. Minneapolis & London: University of Minnesota Press, [1990] 2003. 320 p.

_____. *Global Shadows: Africa in the Neoliberal World Order*. Durham & London: Duke University Press, [2006] 2007. 257 p.

_____. “Development”. In: BARNARD; SPENCER (Eds.). *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*. Londres: Routledge, 2001. p. 154-160.

_____. “Anthropology and its Evil Twin: “Development” in the Constitution of a Discipline”. In: *International Development and the Social Sciences: Essays on the History and Politics of Knowledge*. COOPER, F.; PACKARD, Randall (Eds.). Berkeley: University of California Press, 1997. p. 150-175.

FERNANDES, Rubem César. “O que é o terceiro setor?”. In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. 3º *Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 25-34, 173 p.

_____. “Elos de uma Cidadania Planetária”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, no. 28, 10 junho de 1995. p. 15-34.

_____. *Privado Porém Público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 156 p.

FERREIRA, Tânia. 2001. *Os Meninos e a Rua. Uma interpelação à Psicanálise*. Belo Horizonte: Autêntica / FUMEC, 2001. 128 p.

FIESP/CIESP. *Responsabilidade Social Empresarial. Panorama e Perspectivas na Indústria Paulista*. São Paulo: FIESP/CIESP, 2003. 77 p.

FISHER, William. “Doing Good? The Politics and Anti-Politics of NGO Practices”. *Annual Review of Anthropology*. Vol. 26, October 1997. p. 439-464.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, [1975] 1999.

_____. “Politics and the study of discourse”. In: BURCHELL, Graham; GORDON, Collin; MILLER, Peter (Eds.). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality, with two lectures by and an interview with Michel Foucault*. Chicago: The University of Chicago Press, [1968] 1991. p. 53-72.

_____. “Questions of Method”. In: BURCHELL, Graham; GORDON, Collin; MILLER, Peter (Eds.). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality, with two lectures by and an interview with Michel Foucault*. Chicago: The University of Chicago Press, [1980] 1991. p. 73-86.

_____. “Governmentality”. In: BURCHELL, Graham; GORDON, Collin; MILLER, Peter (Eds.). *The Foucault Effect: Studies in Governmentality, with two lectures by and an interview with Michel Foucault*. Chicago: The University of Chicago Press, [1978] 1991. p. 87-104.

_____. “Deux Essais sur le Sujet et le Pouvoir”. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P.. *Michel Foucault. Un Parcours Philosophique*. Paris: Gallimard, 1984. p. 296-321, 368 p.

_____. *Arqueologia do Saber*. Petrópolis: Vozes, [1969] 1972. 256 p.

FREYRE, Gilberto. *Ingleses no Brasil. Aspectos da influencia Britânica sobre a vida, a paisagem e a cultura do Brasil*. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1948. 394 p.

_____. *Guia Prático, Histórico e Sentimental da Cidade do Recife*. Rio de Janeiro: Jose Olympio, [1961] 1942. 182 p.

_____. *Mucambos do Nordeste. Algumas notas sobre o tipo de casa popular mais primitivo do Nordeste do Brasil*. Rio de Janeiro: Ministerio da Educação e Saúde. Publicações do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 1937?. 34 p. + ilustrações.

_____. *Manifesto Regionalista*. Recife: Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais, [1926] 1967. 73 p.

FRÚGOLI JR., Heitor. “O urbano em questão na antropologia: interfaces com a sociologia”. *Revista de Antropologia*. São Paulo: USP, Vol. 48, no.1, 2005.

FURTADO, Celso. *Subdesenvolvimento e Estagnação na América Latina*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968. 127 p.

GARCIA CANCLINI, Néstor. *Culturas Híbridas: estratégias pra entrar e sair da modernidade*. São Paulo: EDUSP, 1997. 385 p.

GARDNER, K.; LEWIS, D. *Anthropology, Development and the Post-modern Challenge*. Sterling, VA & London: Pluto Press, 1996. 208 p.

GARLAND, Elizabeth. “Developing Bushmen: Building Civil(ized) Society in the Kalahari and Beyond”. COMAROFF, John L.; COMAROFF, Jean (Eds.). *Civil Society and the Political Imagination in Africa: Critical Perspectives*. Chicago: The University of Chicago Press, 1999. p. 72- 103.

GATT, Caroline. “Emplacement and Environmental Relations in Multi-sited Practice/Theory”. In: FALZON, Mark-Anthony (Ed.). *Multi-sited Ethnography: Theory, Praxis, and Locality in Contemporary Research*. Farnham, Burlington: Ashgate, 2009. p. 103-118, 293 p.

GEORGE, Sheba. “‘Dirty Nurses’ and ‘Men Who Play’: Gender and Class in Transnational Migration”. In: BURAWOY, Michael [et al.]. *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press, 2000. p. 144-174, 392 p.

GIBNEY, Matthew (Ed.). *Globalizing Rights: The Oxford Amnesty Lectures*. Oxford: Oxford University Press, 2003. 288 p.

GIERKE, Otto Friedrich von. “Community in historical perspective a translation of selections”. from *Das deutsche Genossenschaftsrecht (The German Law of Fellowship)*. New York & Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 267 p.

GOHN, Maria da Glória. *A força da Periferia. A luta das Mulheres por creches em São Paulo*. Petrópolis: Vozes, 1985. 187 p.

_____. *História dos Movimentos e Lutas Sociais. A construção da cidadania dos Brasileiros*. São Paulo: Loyola, 1995. 213 p.

_____. *Mídia, Terceiro Setor e MST. Impacto sobre o futuro das cidades e do campo*. Petrópolis: Vozes, 2000. 182 p.

GOLDMAN, Marcio. Poder e Resistência: um ensaio sobre a dimensão conceitual do ‘Império’”. In: *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 9, N. 2, 2003. p. 183-200.

GOW, Peter. *Of Mixed Blood. Kinship and History in Peruvian Amazonia*. Oxford: Clarendon Press, 1991. 331 p.

GRACIANI, Maria Stela Santos, *Pedagogia Social de Rua. Análise e Sistematização de uma Experiência Vivida*. São Paulo, Cortez: Instituto Paulo Freire, [1997] 2005. 326 p.

GREEN, Duncan. *From Poverty to Power: How Active Citizens and Effective States Can Change the World*. Oxford: Oxfam Publishing International, 2008. 540 p.

_____. *Hidden Lives: Voices of Children in Latin America and the Caribbean*. London & Washington: Cassell, 1998. 248 p.

_____. *Faces of Latin America*. London: Latin America Bureau, [1991] 1997. 228 p.

GREGORI, Maria Filomena. *Viração: Experiências de meninos nas ruas*. São Paulo: Cia. das Letras, 2000. 262 p.

GREGORI, Maria Filomena; SILVA, Cátia Aida. *Meninos de rua e instituições: tramas, disputas e desmanche*. São Paulo: Contexto, 2000. 136 p.

GRILLO, R.D.; STIRRAT, R.L. (Eds.). *Discourses of Development. Anthropological Perspectives*. Oxford: Berg, 1997. 299 p.

GRUPO RUAS E PRAÇAS. *No Meio da Rua: resgatando sonhos, desejos e construindo a cidadania. Síntese de uma prática educativa para crianças e adolescentes*. Recife: Grupo Ruas e Praças, 1998. 94 p.

GUARDIOLA, Lola González. “La Política de las donaciones alimentarias y la respuesta de las receptoras desde el alto (Bolivia)”. In: VIOLA, Andreu (Ed.). *Antropologia del desarrollo. Teorías y Estudios Etnográficos em América Latina*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, 2000. p. 219-241, 380 p.

GUDEMAN, Stephen; RIVERA, Alberto. *Conversations in Colombia: The Domestic Economy in Life and Text*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 207 p.

GUPTA, Akhil. *Postcolonial Developments: Agriculture in the Making of Modern India*. Durham & London: Duke University Press, 1998.

HAAS, Peter M. “Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination”. *International Organization, Knowledge, Power and International Policy Coordination*. Vol. 46, Issue 1, Winter 1992. p. 1-35.

HADDAD, Sérgio (Org.). *ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo: ABONG; Peirópolis, 2002. 146 p.

HANEY, Lynne. “Global Discourses of Need. Mythologizing and Pathologizing Welfare in Hungary” In: BURAWOY, Michael [et al.]. *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press, 2000. p. 48-73, 392 p.

HANNERZ, Ulf. “Fluxos, Fronteiras, híbridos: palavras-chave da antropologia transnacional”. In: *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 3, no. 1, abril 1997.

HARAWAY, Donna. “Situated Knowledges: The Science question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective”. *Feminist Studies*, 14, 1988. p. 575-99.

HARGREAVES HEAP, Shaun; ROSS, Angus. “Introduction: Mary Douglas and the Enterprise Culture”. In: HARGREAVES HEAP, Shaun; ROSS, Angus (Eds.). *Understanding the Enterprise Culture: Themes in the Work of Mary Douglas*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1992. p. 1-18, 227 p.

HARDT, Michael. *Gilles Deleuze: um aprendizado em filosofia*. São Paulo: Ed. 34, 1996. 188 p.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. *Empire*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2001. 478 p.

_____. *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*. London: Penguin Books, 2005. 426 p.

HARPER, Richard. "The social organization of the IMF's mission work. An examination of international auditing". In: STRATHERN, Marilyn (Ed.). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London & New York: Routledge, 2000. p. 21-54, 310 p.

HARRIS, J.; DE RENZIO, P. "Missing link or analytically missing: the concept of social capital. An introductory bibliographic essay". *Journal of International Development*. Vol. 9, no.7, 1997. p. 919-939.

HECHT, Tobias. *At Home in the Street: Street Children of Northeast Brazil*. Cambridge and New York: Cambridge University Press, [1998] 2008. 267 p.

HERZFELD, Michael. *Anthropology: Theoretical Practice in Culture and Society*. Oxford: Blackwell Publishers, 2001. 384 p.

_____. *The Social Production of Indifference. Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy*. Chicago: The University of Chicago Press, [1992] 1993. 207 p.

HOBART, Mark (Ed.) *An Anthropological Critique of Development: the Growth of Ignorance*. London & New York: Routledge, 1993. 248 p.

HOFFMAN, Maria Barroso. *Fronteiras étnicas, fronteiras de Estado e imaginação da nação: um estudo sobre a cooperação internacional norueguesa junto aos povos indígenas*. Tese de Doutorado. RJ: Museu Nacional, UFRJ, 2008. 344 p.

HOPGOOD, Stephen. *Keepers of the Flame: Understanding Amnesty International*. Ithaca & London: Cornell University Press, 2006. 249 p.

HORNSBY-SMITH, Michael P. (Ed.). *Catholics in England 1950-2000: Historical and Sociological Perspectives*. London & New York: Cassell, 1999. 334 p.

HULME, David; EDWARDS, Michael (Eds.). *NGOs, States and Donors. Too Close for Comfort?*. London: Macmillan Publishers in association with Save the Children, 1997. 329 p.

IBGE. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2002*. Rio de Janeiro: IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, 2004. p. 150 Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/default.shtm>

IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. *3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. 173 p.

JAIME, Pedro. "Da Construção à Crise de Identidade das ONGs. Notas para uma pesquisa etnográfica". *Idéias*, Campinas, Vol. 11, no. 3, 2004. p. 181-235.

JIMÉNEZ, Alberto Corsín (Ed.). *The Anthropology of Organisations*. Aldershot: Ashgate, 2007. 567 p.

KAPLAN, Allan. *O processo social e o profissional do desenvolvimento. Artistas do invisível*. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Editora Fundação Peirópolis, 2005. 260 p.

KAPOOR, Ilan. "Hyper-self-reflexive development? Spivak on representing the Third World 'Other'". *Third World Quarterly*. Vol. 25, no. 4, 2004. p. 627-647.

KEARNEY, M. "The Local and the Global: the Anthropology of Globalization and Transnationalism". *Annual Review of Anthropology*, 24, 1995. p. 547-565.

KISIL, Marcos. "Organização Social e Desenvolvimento Sustentável: projetos de base comunitária". In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 131-156, 173 p.

KLOPPENBURG, Boaventura (Org.). *Concílio Vaticano II*. Vol. V, Quarta Sessão. Petrópolis: Vozes, 1966.

KNUTSSON, Karl-Eric. "Campo social e constelações culturais: reflexões sobre alguns aspectos da globalização." In: ARIZPE, Lourdes (Org.). *As dimensões culturais da transformação global: uma abordagem antropológica*. Brasília: UNESCO, [1996] 2001. p. 129-160, 320p.

KOWARICK, Lúcio. "Espoliação urbana, lutas sociais e cidadania: fatias de nossa história recente". *Espaço & Debates*. No. 40, 1997. p. 105-113

_____. (Org.). *As lutas sociais e a cidade*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988. 335 p.

KUPER, Adam. *Cultura, a visão dos antropólogos*. Bauru: EDUSC, 2002. 322 p.

LANDIM, L. (Org.). *Ações em Sociedade. Militância, Caridade, Assistência etc.* Rio de Janeiro: Nau Editora, 1998. 287 p.

LANDIM, Leilah. "Múltiplas Identidades da ONGs". In: HADDAD, Sérgio (Org.). *ONGs e Universidades: desafios para a cooperação na América Latina*. São Paulo: ABONG; Peirópolis, 2002. p. 17-50.

_____. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto de Estudos da Religião, 1993. 86 p.

LASSITER, Luke Eric. *The Chicago Guide to Collaborative Ethnography*. Chicago & London: The Chicago University Press, 2005. 201 p.

LATOUR, Bruno. *Spheres and Networks. Two Ways to Reinterpret Globalization. A lecture at Harvar Graduate School of Design*. 2009. 7 p. Disponível em: <http://www.bruno-latour.fr/articles/article/115-SPACE-HARVARD-09.pdf>

_____. *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: Oxford University Press, 2005. 301 p.

_____. “When Things Strike Back: a Possible Contribution of Science Studies”. *British Journal of Sociology*. Vol. 5, no. 1, 2000. p. 105-123.

_____. *Aramis or the Love of Technology*. Cambridge, MA & London: Harvard University Press, 1996. 336 p.

LEACH, Edmund R. *Sistemas Políticos da Alta Birmânia: um estudo da estrutura social Kachin*. São Paulo: EDUSP, 1996. 373 p.

LE MEUR, Pierre-Yves. “Governing Land, Translating Rights: The Rural Land Plan in Benin”. In: LEWIS, David; MOSSE, David (Eds.). *Development Brokers and Translators. The Ethnography of Aid and Agencies*. Bloomfield: Kumarian Press, 2006. p. 75-100, 251 p.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *O Pensamento Selvagem*. São Paulo: Editora Nacional, 1976. 330 p.

LEWIS, David; MOSSE, David (Eds.). *Development Brokers and Translators. The Ethnography of Aid and Agencies*. Bloomfield: Kumarian Press, 2006. 251 p.

LI, Tania M. *The Will to Improve: Governmentality, Development and the Practice of Politics*. Durham and London: Duke University Press, 2007. 374 p.

_____. “Compromising Power: Development, Culture and Rule in Indonesia”. *Cultural Anthropology*. Vol. 14, no. 3, 1999. p. 295-322.

_____. “Beyond 'the State' and Failed Schemes”. *American Anthropologist*, Vol. 107, no. 3, 2005. p. 383-394.

LINDEN, Ian. “Social Justice in Historical Perspective”. In: HORNSBY-SMITH, Michael P. (Ed.). *Catholics in England 1950-2000: Historical and Sociological Perspectives*. London & Nova Iorque: Cassell, 1999. p. 139-157, 334 p.

LISPECTOR, Clarice. *Água Viva*. Rio de Janeiro: Rocco, [1973] 1998.

MAGNANI, José Guilherme. “De perto e de longe: notas para uma etnografia urbana”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 17, no. 49, junho 2002.

MARCUS, George. “Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-sited Ethnography”. *Annual Review of Anthropology*. Vol. 24, 1995. p. 95-117.

MARTINELLI, Antônio Carlos. “Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora”. In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 81-88, 173 p.

MARTINS, José de Souza. *Exclusão Social e a Nova Desigualdade*. São Paulo: Paulus, 1997. 140 p.

MASSEY, Doreen. “Um Sentido Global do Lugar”. In: ARANTES, Antonio A. (Org.). *O Espaço da Diferença*. Campinas, SP: Papirus, [1991] 2000. p. 176-185.

MAUSS, Marcel. “Ensaio sobre a Dádiva. Forma e Razão da Troca nas Sociedades Arcaicas”. In: MAUSS, M. *Sociologia e Antropologia*. São Paulo: Cosac & Naify, [1950] 2003. p. 185-314, 536 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. “Gerenciamento da Cooperação Técnica Internacional”. In: MARCOVITCH, Jacques (Org.). *Cooperação Internacional: Estratégia e Gestão*. São Paulo: EDUSP. p. 493-510.

MCCARTHY, Kathleen D. “Educando os futuros administradores e líderes do setor de filantropia”. In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 113-120, 173 p.

MEILLASSOUX, Claude. “O Sucesso da Política de Ajuda ao Sobredesenvolvimento dos Países Ricos”. In: ARANTES, A; RUBEN, G; DEBERT, G. (Orgs.). *Desenvolvimento e Direitos Humanos, a responsabilidade do antropólogo*. Campinas: Editora da Unicamp, 1992. p. 27-48.

MITCHELL, Tim. “America’s Egypt: Discourse of the Development Industry”. *Middle East Report*. Vol.0, Issue 169, Crossing the Line, Mar-Apr. 1991. p. 18-36.

_____. *Rule of Experts: Egypt, Techno-Politics, Modernity*. Berkley & Los Angeles, California: University of California Press, 2002. 423 p.

MONTEIRO, Washington de Barros. *Curso de Direito Civil*. São Paulo: Saraiva, 33a ed., 1995. 323 p.

MONTERO, Paula. “Cultura e Democracia no Processo da Globalização”. *Novos Estudos CEBRAP*. No .44, março de 1996. p. 89-114.

_____. “Questões para a Etnografia numa Sociedade Mundial”. *Novos Estudos CEBRAP*, nº 36, julho 1993. p. 161-177.

_____. “Para uma Antropologia das Instituições Globais: o Estudo da Cultura na Igreja Católica”. *Cadernos CERU*. n. 4, série 2, 1993. p. 47-68.

MORSE, Stephen; MCNAMARA, Nora. “Creating a Greater Partnership: Analysing Partnership in the Catholic Church Development Chain.” *Area*. Vol. 40, no. 1, 2008. p. 65-78.

MOORE, Donald. “The Crucible of Cultural Politics: Reworking ‘Development’ in Zimbabwe's Eastern Highlands”. *American Ethnologist*. Vol. 26, No. 3, 2000. p. 654-689.

MORRIS, Timothy. *The Despairing Developer. Diary of an Aid Worker in the Middle East*. London & New York: I. B. Tauris & Co Ltd., 1991. 287 p.

MOSSE, David. "Anti-social Anthropology? Objectivity, Objection, and the Ethnography of Public Policy and Professional Communities". *Journal of the Royal Anthropological Institute*. 12, 2006. p. 935-956.

_____. *Cultivating Development. An Ethnography of Aid Policy and Practice*. London: Pluto Press, 2005. 315 p.

MOSSE, David; LEWIS, David (Eds.). *Development Brokers and Translators: The Ethnography of Aid and Agencies*. Bloomfield: Kumarian Press, 2006. 251 p.

_____. *The Aid Effect. Giving and Governing in International Development*. London: Pluto Press, 2005. 223 p.

NASH, June. "Anthropology of the Multinational Corporations". In: JIMÉNEZ, Alberto Corsín (Ed.). *The Anthropology of Organisations*. Aldershot: Ashgate, 2007. p. 79-106, 567p.

NEVILLE, Mildred. "The Changing Nature of Catholic Organizations". In: HORNSBY-SMITH, Michael P. (Ed.). *Catholics in England 1950-2000: Historical and Sociological Perspectives*. Londres e Nova Iorque: Cassell, 1999. p. 99-121, 334 p.

NICAISE, Natacha Catherine Myriam. *A construção europeia e os países em desenvolvimento. Políticas de comunicação, generosidade, identidades*. Tese de Doutorado. RJ: Museu Nacional, UFRJ, 2007. 248 p.

NKWI, Paul Nchoji. "A etnografia do desenvolvimento: a visão de um antropólogo africano sobre o processo de desenvolvimento". In: ARIZPE, Lourdes (Org.) *As dimensões culturais da transformação global: uma abordagem antropológica*. Brasília: UNESCO, [1996] 2001. p. 267-300, 320 p.

NORAD. *The Logical Framework Approach. Handbook for Objective Oriented Planning (LFA)*. Norway: NORAD, 1999. Disponível em:
<http://www.ccop.or.th/PPM/document/home/LFA%20by%20NORAD%20Handbook.pdf>

OAKLEY, Peter; CLAYTON, Andrew. *Monitoramento e Avaliação do Empoderamento*. São Paulo: Instituto Polis, 2003. 96 p.

OLIVEIRA, Francisco de. "A dominação globalizada: estrutura e dinâmica da dominação burguesa no Brasil". In: BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique. *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Agosto 2006. p. 265-291.
Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/basua/C08DeOliveira.pdf>

OLIVEIRA, Luciano. "Os excluídos 'existem'? Notas sobre a elaboração de um novo conceito". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. No.33, Ano 12, fevereiro de 1997. p. 49-61

OLIVIER DE SARDAN, Jean-Pierre. *Anthropology and Development: Understanding Contemporary Social Change*. London & New York: Zed Books, 2005. 243 p.

ONG, Aihwa. *Flexible Citizenship: the Cultural Logics of Transnationality*. Durham & London: Duke University Press, 1999. 322 p.

Ó'RIAIN, Seán. "Net-working for a Living: Irish Software Developers in the Global Workplace". In: BURAWOY, Michael [et al.]. *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Post-modern World*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press, 2000. p. 175-202.

PAULA, Zuleide de. *Peixinhos: um Rio por onde navegam um povo e suas histórias*. Recife: MAGIS, 2009. 122 p.

PAULA, Zuleide de. *Peixinhos. Um Rio por onde navegam um povo e suas histórias*. Olinda: Edições Bagaço e Centro de Cultura Luiz Freire, 2001.

PANTALEÓN, Jorge. "Antropologia, desenvolvimento e organizações não-governamentais na América Latina". In: L'ESTOILE, B.; NEIBURG, F.; SIGAUD, L. (Orgs.). *Antropologia, Impérios e Estados Nacionais*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002. p. 235-251.

PARAJULI, Pramod. "Power and Knowledge in Development Discourse: New Social Movements and the State in Índia". *International Social Science Journal*. Vol. 127, 1991. p. 173-90.

PEIRANO, Mariza. *A favor da Etnografia*. Rio: Relume-Dumará, 1995. 178 p.

PIGG, S. L. "Inventing Social Categories through Place: Social Representations and Development in Nepal". *Comparative Studies in Society and History*. Vol. 34, Issue 3, July 1992. p. 491-513.

PNUD; Prefeitura do Recife. Atlas do Desenvolvimento Humano no Recife. Edições: 2000 e 2005. Disponível em: <http://www.recife.pe.gov.br/pr/secplanejamento/pnud2006/index.html>

PRADO JR., Bento. "A Idéia de 'Plano de Imanência'" In: ALLIEZ, Eric (Org.). *Gilles Deleuze: Uma vida Filosófica*. São Paulo: Ed. 34, [1998] 2000. p. 307- 322.

PUTNAM, Robert D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1993. 258 p.

RAMOS, Alcida Rita. "O Índio Hiper-Real". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. No. 28, 10 junho de 1995. p. 5-14.

RIBEIRO, Gustavo Lins. "Poder, redes e ideologia no campo do desenvolvimento." *Novos Estudos CEBRAP*. Vol. 80, 2008. p. 109-125.

_____. *Transnational Capitalism And Hydropolitics In Argentina*. Gainesville: University of Florida Press, 1994. 185 p.

_____. “Ambientalismo e Desenvolvimento Sustentado: nova ideologia/utopia do desenvolvimento”. In: *Revista de Antropologia*. Vol. 34, 1991. p. 59-101.

RILES, Annelise. *The Network Inside Out*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2001. 272 p.

ROBERTSON, Alexander F. *People and the State: An Anthropology of Planned Development*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984. 332 p.

RODGERS, Pe. Jack. *São Patrício. Uma Vida Missionária*. São Paulo: Artpress, 2006. 85 p.

ROSE, Nikolas. *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 1999. 321 p.

_____. “The Death of the Social? Re-figuring the Territory of Government”. *Economy and Society*. Vol. 25, No. 3, August 1996. p. 327-356.

_____. “Governing the Enterprising Self”. In: HEELAS, Paul; MORRIS, Paul (Eds.). *The Values of the Enterprise Culture: The moral debate*. New York & London: Routledge, 1992. 298 p.

_____. *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. London: Routledge, 1989. 304 p.

ROSSI, Benedetta. “Aid Policies and Recipient Strategies in Niger: Why donors and recipients should not be compartmentalized into separate ‘worlds of knowledge’”. In: LEWIS, David; MOSSE, David (Eds.). *Development Brokers and Translators: the Ethnography of Aid and Agencies*. Bloomfield: Kumarian Press, 2006. p. 27-49.

Rynne, Xavier. *The Fourth Session: The Debates and decrees of Vatican Council II. September 14 to December 8, 1965*. London: Faber and Faber, 1966. 368 p.

_____. *The Third Session: The Debates and decrees of Vatican Council II. September 14 to November 21, 1964*. London: Faber and Faber, 1965. 399 p.

_____. *Letters from Vatican City. Vatican Council II (First Session): Background and Debates*. London: Faber and Faber. 1963. 289 p.

SADER, Eder. *Quando novos personagens entraram em cena*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988. 329 p.

SAHLINS, Marshall. *Waiting for Foucault, Still*. Chicago: Prickly Paradigm Press, 2002. 96 p.

_____. *Cultura na Prática*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. 680 p.

_____. “O ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um ‘objeto’ em via de extinção (parte I)”. *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 3, no.1, Abr. 1997a. p. 41-73.

_____. “O ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um ‘objeto’ em via de extinção (parte II)”. *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 3, no. 2, Out. 1997b. p. 103-150.

SAID, Edward W. *Orientalism*. New York: Random House, [1979] 1994. 432 p.

SALAMON, Lester. “Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor”. In: IOSCHPE, Evelyn [et. al.]. *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, [1997] 2000. p. 89-112, 173 p.

SALZMAN, Philip Carl. “O cavalo de tróia eletrônico: a televisão na globalização das culturas paramodernas”. In: ARIZPE, Lourdes (Org.) *As dimensões culturais da transformação global: uma abordagem antropológica*. Brasília: UNESCO, [1996] 2001. p. 241-266, 320 p.

SANTOS, Carlos Nelson Ferreira dos. *Movimentos urbanos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981. 255 p.

SCHNEIDER, David M. *A Critique of the Study of Kinship*. Ann Arbor: University of Michigan Press, [1984] 1992. 224 p.

SCHRÖDER, P.; NAASE, Karin Marita (Orgs.). *Antropologia do Desenvolvimento*. *Revista Antropológicas*. UFPE. Ano 8, Vol. 15, no.2, 2004.

SCHRÖDER, Peter. “A Antropologia do desenvolvimento: é possível falar de uma subdisciplina verdadeira?”. *Revista de Antropologia*. São Paulo, USP, Vol. 40, no. 2, 1997. p. 83-100

SCHWARTZMAN, Helen B. *Ethnography in Organizations*. Newbury Park: Sage, 1993. 83 p.

SCOTT, James C. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition have failed*. New Haven, CT & London: Yale University Press, 1998. 445 p.

_____. *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Have, CT: Yale University Press, 1985. 389 p.

SCUDDER, T. “The emerging global crisis and development anthropology: can we have an impact?”. *Human Organization*. Vol. 58, no.4, 1999. p. 351-64.

SEVERINO, Jean-Michel; RAY, Olivier. *The End of ODA: Death and Rebirth of a Global Public Policy*. Washington: Center for Global Development. Working Paper 167, 2009. 28 p. Disponível em: <http://www.cgdev.org/content/general/detail/1421419/>

SHORE, Cris. *Building Europe: The Cultural Politics of European Integration*. London: Routledge, 2000. 258 p.

SHORE, Cris; WRIGHT, Susan. "Coercive Accountability: the Rise of Audit Culture in Higher Education". In: STRATHERN, Marilyn (Ed.). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London & New York: Routledge, 2000. p. 57-89.

_____. *Anthropology of Policy: Critical Perspectives on Governance and Power*. London & New York: Routledge, 1997a. 294 p.

_____. "Policy: a New Field of Anthropology". In: SHORE, Cris; WRIGHT, Susan. *Anthropology of Policy: Critical Perspectives on Governance and Power*. London & New York: Routledge, 1997b. p. 3-39.

SIGAUD, Lygia. "As Vicissitudes do 'Ensaio Sobre o Dom'". In: *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 5, n. 2, 1999. p. 89-124.

SILVA, Kelly Cristiane da. "A Cooperação Internacional como Dádiva". In: *Mana*. Rio de Janeiro: UFRJ, Vol. 14, no. 1, 2008. p. 141-171.

SILVA, Kelly Cristiane da; SIMIÃO, Daniel S (Orgs.) . *Timor-Leste por trás do palco. Cooperação internacional e a dialética da construção do Estado*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 431 p.

SKLAIR, J.; VIANNA, A. C. M. "Entrelaçando etnografias: um olhar pós-social sobre as redes transnacionais do terceiro sector". *32o Encontro Anual da ANPOCS*, 2008.

SIMIÃO, Daniel Schroeter . "O Espetáculo da Modernização: versões e subversões da igualdade de gênero em um projeto de cooperação internacional em Timor-Leste". *Campus Social*, Vol. 3/4, 2007. p. 91-106.

SINGER, Paul Israel. *Globalização e Desemprego: diagnósticos e alternativas*. São Paulo: Contexto, 1998. 139 p.

SIVARAMAKRISHNAN, K.; AGRAWAL, Arun (Eds.). *Regional Modernities. The Cultural Politics of Development in India*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003. 452 p.

SMITH, Dorothy. "Institutional Ethnography: a Feminist Method". *Resources for Feminist Research*, Vol. 15, no. 1, 1986. p. 6-13.

SOUTO, Anna Luiza Salles. "Movimentos Populares Urbanos e suas Formas de Organização ligadas à Igreja". In: MACHADO DA SILVA, Luiz Antonio [et al.]. *Movimentos sociais urbanos, minorias étnicas e outros estudos*. Brasília: ANPOCS, 1983. p. 63-95.

SPENCER, Paul. *Nomads in Alliance. Symbiosis and Growth among the Rendille and Samburu of Kenya*. London: Oxford University Press, 1973. 230 p.

SPIVAK, Gayatri. *Can the Subaltern Speak? Toward a History of the Vanishing Present*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999. 464 p.

STAVENHAGEN, R. "Etnodesenvolvimento: uma dimensão ignorada no pensamento desenvolvimentista". In: *Anuário Antropológico* 84. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. p. 11-44.

STIRRAT, R. L.; HENKEL, Heiko. "The Development Gift: the Problem of Reciprocity in the NGO World". *Annals. AAPSS*, 554, November 1997. p. 66-80.

STRATHERN, Marilyn (Ed.). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London & New York: Routledge, 2000a. 310 p.

STRATHERN, Marilyn. "Introduction. New Accountabilities: Anthropological Studies in Audit, Ethics and the Academy". In: STRATHERN, Marilyn (Ed.). *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics and the Academy*. London & New York: Routledge, 2000a. p. 1-18, 310 p.

_____. *Partial Connections*. Walnut Creek, CA: Altamira Press - Rowman & Littlefield Publishers, [1991] 2004. 153 p.

_____. "Cutting the Network". *The Journal of the Royal Anthropological Institute*, Vol. 2, no. 3, Sept. 1996. p. 517-535.

_____. "The Tyranny of Transparency". *British Educational Research Journal*, Vol. 26, no. 3, 2000b. p. 309-321.

_____. "The Limits of Auto-anthropology". In: JACKSON, Anthony (Ed.). *Anthropology at Home*. London: Tavistock, 1987. p. 16-37, 221 p.

SUSTAINABILITY. *The 21st Century NGO: In the Market for Change*. London: SustainAbility, 2003. Disponível em:
http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/21st_ngo.pdf

SZAZI, Eduardo. *Terceiro Setor: regulação no Brasil*. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2006. 439 p.

TABLINO, Paul. *Christianity among the Nomads*. Nairobi: Paulines Publication Africa, 2004. 312 p.

TARROW, Sidney. "Transnational Politics: Contention and Institutions in International Politics". *Annual Review of Political Science*, Vol. 4, June 2001. p. 1-20.

TAUSSIG, Michael. *The Devil and Commodity Fetishism in South America*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1980. 264 p.

TAYLOR, F. *Principles of Scientific Management*. New York: Norton, 1911, 1967. 144 p.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. "Participação Cidadã na Sociedade Civil Global". *Lua Nova Revista de Cultura e Política*, no. 46, 1999. p. 135-168.

TELLES, Vera da Silva. *Direitos Sociais. Afinal do que se trata?*. Belo Horizonte: UFMG, 2006. 194 p.

_____. "Dilemas do Brasil Contemporâneo". *Caderno CRH*, 19, Salvador, 1993. p. 8-21.

THAYER, Millie. "Travelling Feminisms: From Embodied Women to Gendered Citizenship". In: BURAWOY, Michael [et al.]. *Global Ethnography: Forces, Connections, and Imaginations in a Postmodern World*. Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press, 2000. p. 203-234, 392 p.

THEDVALL, Renita. *Eurocrats at work: Negotiating transparency in post-national employment policy*. (Stockholm Studies in Social Anthropology, no. 58). Stockholm: Almqvist & Wiksell International and Stockholm University, 2006. 239 p.

TSING, Anna Lowenhaupt. *Friction: An Ethnography of Global Connection*. Princeton, NJ & Oxford: Princeton University Press, 2005. 321 p.

_____. "The Global Situation". *Cultural Anthropology*, Vol. 15, no. 3, Aug. 2000. p. 327-360

VERHELST, T. G. *No Life Without Roots: Culture and Development*. Translated by Cumming, Bob. New York: Palgrave MacMillan, 1992. 189 p.

VIDAL, Dominique. *Political Science - La politique au quartier: Rapports sociaux et citoyenneté à Recife*. Paris: Fondation Maison des Sciences de l'Homme, 1999. 234 p.

RAO, Vijayendra; WALTON, Michael (Eds.). *Culture and Public Action*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004. 464 p.

VIOLA, Andreu (Ed.). *Antropologia del Desarrollo. Teorías y Estudios Etnográficos em América Latina*. Barcelona: Ediciones Paidós Iberica, 2000. 380 p.

WAGNER, Roy. *The Invention of Culture*. Chicago: The University of Chicago Press, [1975] 1981. 168 p.

_____. "Are there Social Groups in the New Guinea Highlands?" In: LEAF, Murray J. (Ed.) *Frontiers of Anthropology: an Introduction to Anthropological Thinking*. New York: Van Nostrand, 1974. p. 95-122, 350 p.

WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, [1922] 1971. 530 p.

WEDEL, Janine. "'Studying Through' a Globalizing World: Building Method Through Aidnographies". In: GOULD, Jeremy; MARCUSSEN, Henrik Secher (Eds.). *Ethnographies of Aid: Exploring Development Texts and Encounters*. Roskilde (Denmark): Roskilde University Centre, International Development Studies, 2004. p. 149-173.

WOLF, Eric. “As perspectivas globais na antropologia: problemas e possibilidades”. In: ARIZPE, Lourdes (Org.). *As dimensões culturais da transformação global: uma abordagem antropológica*. Brasília: UNESCO, [1996] 2001. p. 35- 50, 320 p.

WRIGHT, Susan (Ed.). *The Anthropology of Organizations*. London: Routledge, 1994a. 217 p.

WRIGHT, Susan. “‘Culture’ in Anthropology and Organizational Studies” In: _____. (Ed.). *The Anthropology of Organizations*. London: Routledge, 1994b. p. 1-31, 217 p.

YARROW, Thomas. “Paired Opposites: Dualism in Development and Anthropology”. *Critique of Anthropology*, Vol. 28, no. 4, 2008. p. 426-445.

Jornal.

The Guardian Weekly (UK). *Charities. Working in a Changing World*. 26.01.07. 8 p.