

**UNIVERSIDADE DE CAMPINAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

Deusmir Luiz Gonçalves
Hélia Pereira dos Santos Gonçalves
Rivelino Zarpellon
Vilcimar Pereira dos Santos

PROBLEMA:
Acúmulo de lixo nas Aldeias Indígenas de Água Azul do Norte – PA

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:
Gabinete da Prefeita Municipal

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual de Campinas.

Monitora: Cyntia Ferreira

Santarém
2016

AGRADECIMENTOS

Partido dos trabalhadores
Fundação Perseu Abramo
Renato Dagnino
Paula Arcoverde Cavalcante
Cynthia Ferreira

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho:
Aos índios da Amazônia que choram a dor do progresso.
Á Dilma Vanna Rousseff, com amor.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	4
2. FLUXOGRAMA – METODOLOGIA DE DIANÓSTICO DE PROBLEMA: MAPA COGNITIVO	6
3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE OS NÓS EXPLICATIVOS E ESTRATÉGICOS	7
3.1 Análise dos nós Explicativos	7
3.1 Análise dos nós Estratégicos	10
4. ÁRVORE DO PROBLEMA - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ÁRVORE DO PROBLEMA INDICANDO OS NÓS ESTRATÉGICOS E AS AÇÕES RESPECTIVAS	13
4.1 Árvore de problemas	13
5. PLANO DE AÇÃO.....	16
6. ANÁLISE DE ATORES	16
7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES	27
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos deram espelhos e vimos um mundo doente/Tentei chorar e não consegui.
(Índios – Legião Urbana)

Os índios, no Brasil, sempre foram vistos com preconceito, sob as mais variadas formas, sendo, erroneamente, reduzidos à homogeneidade, desprezados na sua identidade e diversidade, marginalizados, inferiorizados, tratados como incapazes de se sensibilizarem com questões de ordem social. É, pois, necessário compreender o índio “[...] partindo-se, primeiro, de uma perspectiva ecológico-humana, o que significa situá-lo dentro da diversidade ambiental que caracteriza a geografia brasileira” (MAPA, 1998).

Esse contexto histórico, traduzido para a atualidade, em quase nada mudou. Ao índio não é dada oportunidade de pensar, refletir, aprender, descobrir, construir, formular e agir sobre as questões do cotidiano que lhes afetam, como consequência de um processo histórico de tratamento que recebeu de seus colonizadores, cujos valores os mutilam na sua capacidade de adaptação e superação de problemas. Jean Hébette (2004), citando Müller, ensina:

[...] o índio deve superar um processo de subordinação ao qual foi submetido a partir do contato com o branco e que implica, comenta Regina Müller, uma ‘relação de desigualdade no que se refere a decisões e ações que dizem respeito à sua sobrevivência’. (HÉBETTE, 2004, p. 25)

O Capitalismo invadiu a Amazônia a partir da década de 60, sangrando-a, com a máxima de “integrar para não entregar” e “terra sem homem para homem sem terra”. Para HÉBETTE (2004, p. 23) “Na aparência de um aceno amigo, um abraço traiçoeiro”. Os grandes projetos, especialmente, o Grande Carajás, implantado durante Ditadura Militar, que dentre suas atividades, está a Mineração, abrange vastas extensões de terras, atingindo várias aldeias indígenas no Sul e Sudeste do Pará, cujas relações estabelecidas é calcada na indenização pecuniária e agrados, que levaram o índio a adquirir hábitos de consumo próprio do consumismo capitalista moderno. Segundo Emir Sader (2011¹): “O Capitalismo busca a produção e a comercialização de riquezas orientada pelo lucro e não pela necessidade das pessoas”. Aos índios foi ensinado consumir além de suas necessidades, porém não houve uma preocupação em conscientizá-los para as consequências ambientais dessa nova realidade consumista.

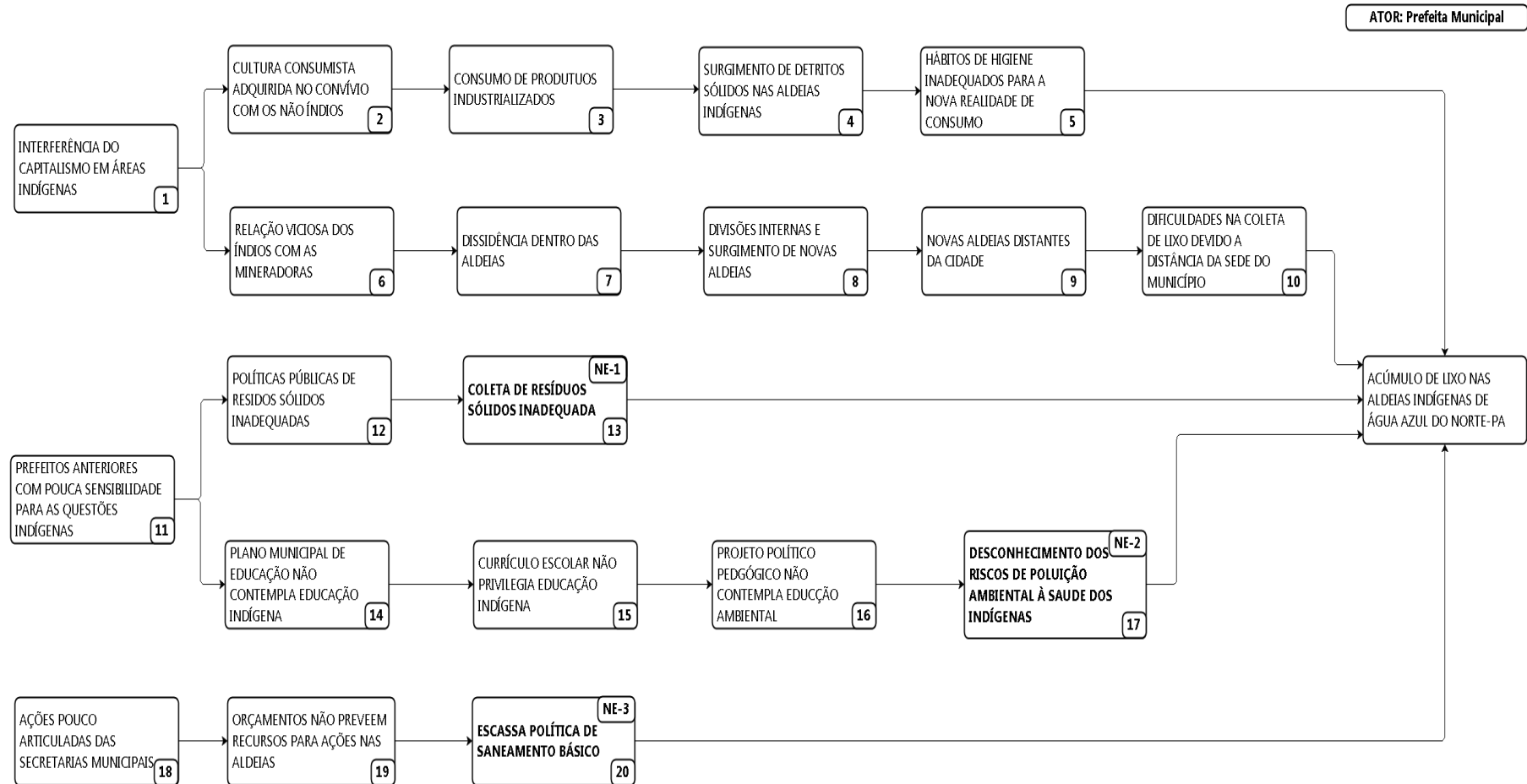
É neste contexto, que a equipe se propõe a pensar, refletir, formular ações concretas, a partir das Metodologias de Diagnósticos de Problemas, Metodologia de

Análise de Problemas e Metodologia de Equacionamento de Problemas, como instrumentos metodológicos operacionais, através de um planejamento estratégico enquanto “ferramenta vital” (MATUS, 1996c, p. 12), com viés de esquerda e estudos aplicados, intervir no universo, objeto do presente trabalho, para tentar sanar o problema ora apresentado, privilegiando o planejamento, que para Carlos Matos (2004b, p. 12), nada mais é que “[...] pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos [...]” (MATUS, 1996c, P.12).

A partir do entendimento que o índio é capaz de resolver seus problemas cotidianos, mesmo os problemas advindos com a vida moderna, a partir de uma intervenção planejada, estrategicamente, parece ser o caminho para a resolução do problema proposto, onde o índio será o protagonista. É o que propõem os estudantes do curso de Gestão Estratégica em Políticas Públicas, da Universidade de Campinas – UNICAMP, em parceria com a Fundação Perseu Abramo.

2.FLUXOGRAMA – Metodologia de

Dianóstico de Problema: Mapa Cognitivo



3.....C

OMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE OS NÓS EXPLICATIVOS E ESTRATÉGICOS

3.1 Análise dos Nós Explicativos

A análise dos Nós Explicativos, limitar-se-á aos Nós mais complexos, face desnecessidade de analisar a totalidade, face ao fato de serem autoexplicativos.

O Nó Explicativo Interferência do Capitalismo em áreas indígenas, diz respeito ao avanço do progresso nortista, cuja ocupação se deu pelos sulistas, em nome do grande capital. A ocupação dos espaços amazônicos trouxe sérios riscos à cultura dos povos indígenas. A partir dos anos 70 e 80, intensifica-se a exploração de minerais por grandes empresas mineradoras (MAPA. 1998; p. 34) causando profundas transformações nas últimas décadas, que resultaram na pressão no sentido de integrar a Região Norte do país à dinâmica econômica e política Nacional (HÉBETTE, 2004; p. 31).

Essa necessidade de integrar a Região Norte aos grandes centros industriais, no sul e sudeste, faz com que a Amazônia seja ocupada como campo aberto de exploração e disputas de mercado, donde o Projeto Grande Carajás é estrategicamente importante para a integração da Amazônia ao Capitalismo.

Integrar a Amazônia ao capitalismo significa inseri-la, plena e definitivamente, no mercado nacional e internacional, nas trocas mediadas pelo dinheiro, sob a égide do capital industrial e financeiro. (HÉBETTE, 2004, p. 62).

Neste diapasão é que se vai adentrando na Amazônia, sem qualquer outro interesse que não o do capital, do lucro, da integração da região Amazônica ao capital nacional e internacional, cujos avanços não respeitaram a heterogeneidade cultural existente na região, especialmente na Região do Projeto Grande Carajás.

Assim, é imprescindível não perder-se de vista o processo de avanço do Capital na Amazônia, elemento importante para entender a interferência do Capitalismo em áreas indígenas.

Quanto ao Nó Explicativo Cultura consumista adquirida no convívio com os não índios, registre-se que Historicamente, desde a Colonização, os índios foram usados, economicamente, em função dos interesses das elites dominantes, seja na apropriação dos seus recursos naturais, seja na tentativa de utilização de mão de obra, através do trabalho

compulsório, que só não se consubstanciou, porque a tentativa de escravização do índio enfrentou forte resistência.

Os índios resistiram às várias formas de sujeição, pela guerra, pela fuga, pela recusa ao trabalho compulsório. Em termos comparativos, as populações indígenas tinham melhores condições de resistir do que os escravos africanos. (FAUSTO, 1994, p. 50).

A relação dos capitalistas com os Índios, no processo de expansão do capital sobre terras amazônicas, certamente, por causa das experiências do passado, deu-se com base na conquista dos índios por meios da aproximação, para ganhar sua confiança, baseado na troca e na indenização, corrompendo hábitos e costumes indígenas, de modo que o processo de aproximação levou o não índio a impor um modo de comportamento consumista não existente, anteriormente, modo este que seduziu os índios, que passaram a consumir comidas e objetos – inclusive tecnologias – que antes não tinham acesso, o que contribuiu, sobremaneira, para agravar o problema do acúmulo de lixo nas aldeias indígenas.

A abordagem, agora, não se deu pela via de dominação violenta (fisicamente falando), mas pela aproximação “amigável”, seduzindo os índios pelo conforto e acesso a bens de consumo próprio das comunidades urbanas e “modernas”. Tal assertiva justifica a presença do Nó Explicativo de nº 6, qual seja, “**relação viciosa dos índios com as mineradoras**”.

A aproximação sedutora dos não índios, através de presentes e indenizações irrisórias pelo que os índios poderiam oferecer, ou, pelo menos, que os índios não oferecessem resistência aos avanços mal intencionados do capitalismo, favoreceu para o acirramento do problema. “*O grande capital penetrou nas áreas indígenas, cortou reservas, lavrou o subsolo, alagou aldeias; a cultura tradicional dos índios foi ferida, sua liberdade ancestral ameaçada*” (HÉBETTE, 2004, p. 23).

Essa aproximação sedutora pressupõe presentes – comidas enlatadas, bolachas refrigerante e muitos outros tipos de guloseimas, além da televisão, rádio, celulares e uma infinidade de tecnologias, com o escopo de conquistá-los, de convencê-los a permitir uma convivência “pacífica” sem que os exploradores fossem perturbados enquanto os maiores patrimônios dos índios eram retirados, extraídos, vendidos, tudo em função do capital. Daí a necessidade da presença do Nó Explicativo nº 3 “**Consume de produtos industrializados**”.

Assevere-se que outros atores interessados nas riquezas naturais da região, também adotaram tais práticas de convencimento para que os índios não criassem qualquer obstáculo ao avanço do “progresso”. HÉBETTE, citando MINDLIN, registra que “*as grandes áreas indígenas já demarcadas, foram invadidas (...) por madeireiros ou companhias de mineração (...) ou simplesmente invadidas por garimpeiros e posseiros*” (HÉBETTE, 2004, p.26).

Conseqüentemente, os índios passaram a desejar os bens de consumos próprios dos não índios, que além dos vários problemas de saúde até então ausentes entre eles – cáries dentárias, diarreias frequentes, obesidade, por exemplo – resultou em acúmulo de lixo, com conseqüências indesejáveis.

A nova dinâmica de consumo adotada pelos índios, propiciou o “**surgimento de detritos sólidos nas aldeias indígenas**” (Nó Explicativo nº 4), que foi se acumulando dia a pós dia. O hábito de consumo mudou significativamente entre as comunidades indígenas, pois adotaram um novos hábitos. Se antes os índios viviam da caça, da pesca, dos frutos da floresta e dos tubérculos disponíveis pela natureza, agora os índios consomem, demasiadamente, bolachas, refrigerantes, enlatados, todos produtos industrializados, sem dar a devida destinação ao lixo proveniente do novo hábito de consumo. Assim, é comum que os índios levem para a aldeia lixos como sacolas plásticas, garrafas, latas, embalagens plásticas e uma série de produtos descartáveis, com pilha, e outros produtos que poluem o meio ambiente.

O hábito de consumo adquirido no convívio com o não índio, acabou por gerar esse problema, cujas políticas públicas de saneamento não estabelecem, até o presente momento, ações para coleta, reciclagem e outras destinação do lixo acumulado nas aldeias, agravando-se, cada vez mais, este grave problema, que afetou a qualidade de vida daquelas comunidades. Se por um lado, os índios tiveram acesso a bens antes inimagináveis, por outro a qualidade de vida piorou absurdamente. É fato, pois, que o conceito de qualidade de vida transcende o conceito de padrão ou nível de vida (PELICIONI, 1998, p. 24).

Por fim, Nó Explicativo nº 5 – **hábitos de higiene inadequados para a nova realidade de consumo** - é o um ponto bastante polêmico, posto que não se transformou em Nó Estratégico pela Equipe. Ora, desde o início, anotou-se que a principal ideia das ações para resolver o problema, objeto do presente trabalho, era o de interferir o mínimo possível nos seus hábitos e costumes para preservar, o máximo possível, a sua cultura, já tão

vilipendiada pelo progresso. Entende-se que, uma interferência nos hábitos pode, ainda que sutilmente, ser uma violência, de modo que se optou por definir ações educativas para destinação do lixo produzido na aldeia, sem que esse processo de aprendizagem caracterize uma ruptura em seus hábitos e costumes.

Um último Nó Explicativo que merece ser melhor analisado pela equipe, na elaboração do diagnóstico, é o de nº 19, qual seja, “*Orçamentos não preveem recursos para ações nas aldeias*”. Tal Nó fora incluído no Mapa Explicativo da Metodologia de Diagnóstico de Problemas sem o devido aprofundamento da análise, quanto à sua necessidade, já que não fora possível verificar questões relativas à competência quanto às esferas de Governo, no que se refere às políticas públicas para as populações indígenas.

3.2 Análise dos Nós Estratégicos

Os nós explicativos “COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS INADEQUADA”, “DESCONHECIMENTO DOS RISCOS DE POLUIÇÃO AMBIENTAL À SAÚDE DOS INDÍGENAS” e “ESCASSA POLÍTICA DE SANEAMENTO BÁSICO”, tendem a ser considerados estratégicos por entender que o ator terá grande chances de equacionar o problema pelo seu alto grau de impacto na resolução, ademais o ator que o declara possui total governabilidade para tal, além de que implica pouco desgaste político para o governo, estando, portanto, tais Nós Explicativos, revestidos dos requisitos a eles inerentes, motivo pelo qual, no contexto do problema e sua futura resolução, passam a ser, doravante, Nós Estratégicos.

Justificado os requisitos que autorizam a escolha dos NE's, ressaltamos que, dentre os nós explicativos, são os que mais se adequam ao que o grupo se propoz a desenvolver. Em condições normais, porém, seria um problema de fácil resolução, mas no presente contexto, exige, necessariamente, um planejamento estratégico que seja observado a parca disponibilidades de recursos para tais ações, além do fato de tratar de comunidades indígenas..

As aldeias abarcadas no presente estudo estão localizadas na área do Município de Água Azul do Norte, no Sul do Estado do Pará, uma pequena cidade de 26 mil habitantes (IBGE, 2010), com baixíssima capacidade de arrecadação, sobrevivendo apenas dos recursos oriundos da UNIÃO, sem infraestrutura e logística para normalizar os efeitos

nefastos gerados pelo problema, de modo que, acreditamos que a Gestão só terá grandes chances de atacar o problema se pensado e planejado estrategicamente.

Além disso, as ações elencadas para cada NE's, se adequam à realidade precária da região e ao Município com apenas 23 anos de emancipação político-administrativa, localizada na Amazônia ocidental, no Sul do Pará, em área de abrangência da Mina de Carajás e área de transição para o Cerrado Brasileiro, cujo desbravamento se deu a pouco mais de 30 anos, com a instalação do Grande Projeto Carajás, considerada ainda área de fronteira.

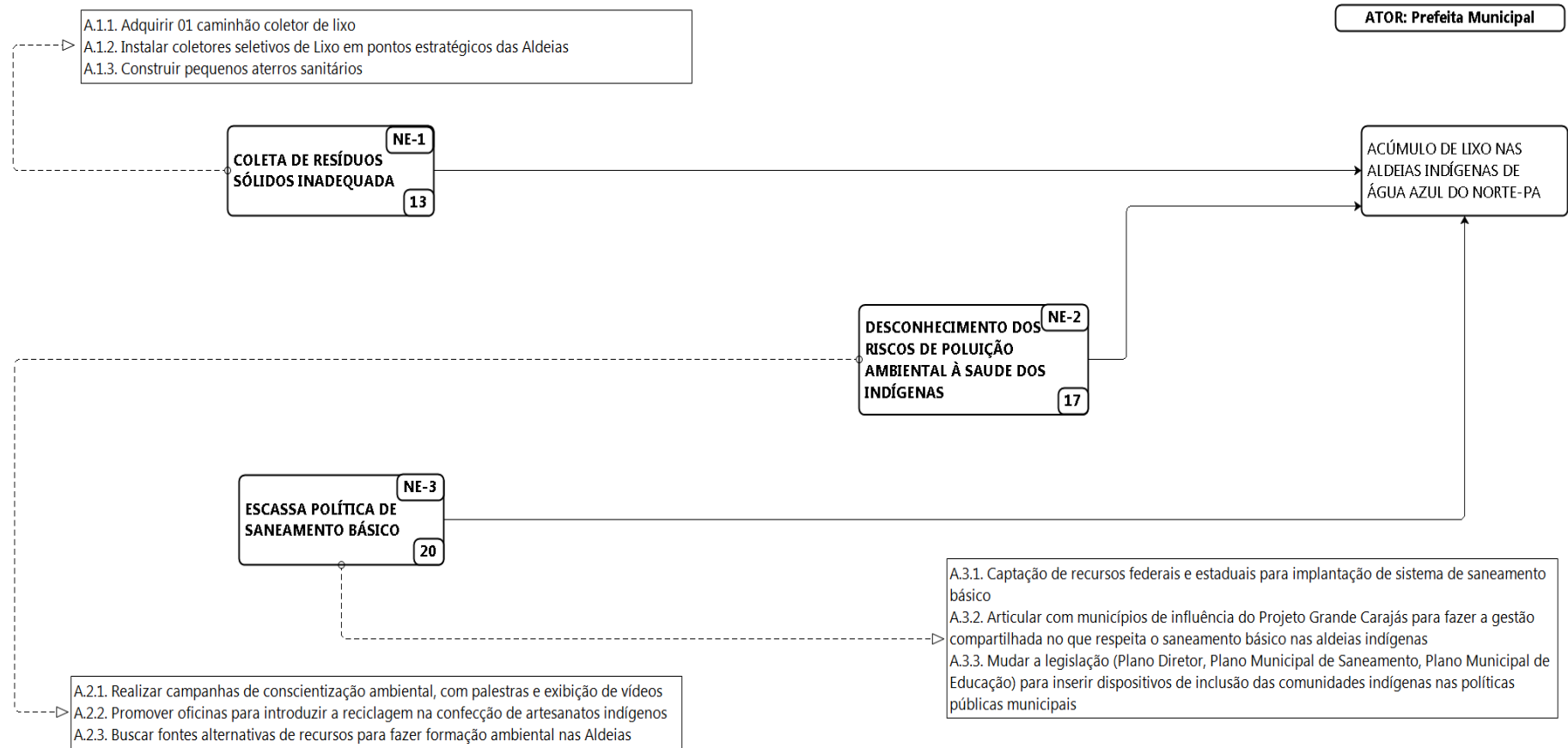
NE 1- *“coleta de resíduos sólidos inadequada”* – a resolução deste NE, demanda ações que estão ao alcance da prefeitura porque não exige grande aporte financeiro, e poucos recursos humanos e materiais, podendo ser executado a partir do sistema de coleta de resíduos já existente na zona urbana do município, bastando incluir no planejamento, para funcionar periodicamente, até que se adquira veículo específico para as aldeias. Além disso, os coletores seletivos podem ser construídos a partir de tambores utilizados e descartados nas próprias oficinas da Prefeitura.

NE 2 - *“desconhecimento dos riscos de poluição ambiental à saúde dos indígenas”* – este NE foi escolhido a partir da ideia de que a sua resolução perpassa por um processo educativo e de formação e as ações e tarefas prevem o envolvimento de várias secretarias, bem como outros atores externos estaduais e federais para atuarem conjuntamente, no formato de um mini-arrajo institucional, porque o município excutará as ações envolvendo universidades, escolas estaduais e órgãos do Governo Federal. Embora demande muitos atores, demandará poucos recursos financeiros, além de que boa parte do trabalho pode ser através de voluntários, das escolas estaduais e ONG's ambientais.

O NE 3 - *“escassa política de saneamento básico”* – foi pensada para ser desenvolvida a médio prazo, porque há a necessidade de captação de recursos junto ao Governo Federal que oferece inúmeros Editais para essa linha de gestão. Ademais, registra-se que tais ações prevem resultados a curto e a médio prazo, motivo pelo qual há tarefas que deverão ser executadas de imediato e outras a médio prazo. Não se trata de paliativos, mas de um processo que prevê fases de implementação de uma determinada política pública. Neste caso, 3º NE estão previstas ações para médio prazo, porque demanda ações complexas, como articular com atores externos (Camara de Vereadores, etc.) que resultará em arranjos institucionais (especialmente a mudança do conjunto da

legislação local). Assim, espera-se que tais ações, tarefas e arranjos, consubstancie-se em uma política pública capaz de equacionar, definitivamente, o problema.

4.ÁRVORE DO PROBLEMA -
REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ÁRVORE DO PROBLEMA INDICANDO OS NÓS ESTRATÉGICOS E AS AÇÕES RESPECTIVAS



4.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 Coleta de resíduos sólidos inadequada	<p>A 1.1 - Adquirir 01 caminhão coletor de lixo;</p> <p>A 1.2 - Instalar coletores seletivos de lixo em pontos estratégicos das aldeias;</p> <p>A 1.3 - Construir pequenos aterros sanitários.</p>	<p>R.1.1 – Coleta regular nas aldeias indígenas;</p> <p>R.1.2 - Os índios passarão a descartar seus lixos de forma seletiva para facilitar a coleta e sua utilização em reciclagem;</p> <p>R.1.3 - O que não for aproveitado na coleta seletiva poderá ser depositado em pequenos aterros sanitários construídos pela Prefeitura. Pretende-se, com isso, dar destinação de 100% dos resíduos sólidos produzidos nas aldeias.</p>
NE 2 – Desconhecimento dos riscos de poluição ambiental à saúde dos indígenas	<p>A 2.1- Realizar campanhas de conscientização ambiental, com palestras e exibição de vídeos;</p> <p>A 2.2- Promover Oficial para introduzir a reciclagem na confecção de artesanatos indígenas;</p> <p>A 2.3 – Buscar fontes alternativas de recursos para fazer formação ambiental nas aldeias.</p>	<p>R.2.1 – Os índios passarão a compreender mais sobre os riscos gerados pelo acúmulo de lixo nas aldeias;</p> <p>R.2.2 – Os indígenas passarão a utilizar materiais recicláveis na confecção de seus artesanatos, pouco a pouco, com algumas técnicas de reciclagem, até que se busquem recursos alternativos para uma formação mais aprofundada.</p> <p>R.2.3 - Como resultado da Ação 1.3 espera-se atingir 100% das Aldeias indígenas com formação ambiental, atendendo uma população que corresponde à 10% dos habitantes do município.</p>
NE 3 – Escassa Política de Saneamento Básico	<p>A 3.1. Captação de recursos federais e estaduais para implantação de sistema de saneamento básico;</p> <p>A 3.2. Articular com municípios de influência do Projeto Grande Carajás para fazer a gestão compartilhada no que respeita o saneamento básico nas aldeias indígenas;</p> <p>A 3.3. Mudar a legislação (Plano Diretor, Plano Municipal de Saneamento, Plano Municipal de Educação) para inserir dispositivos de inclusão das comunidades indígenas nas políticas públicas municipais de saneamento básico.</p>	<p>R.3.1 – Formação de uma Equipe de Captação de Recursos, que formulará projetos para acessar Editais disponíveis nos Governos Estadual e Federal que visem destinar recursos para política pública de Saneamento Básico;</p> <p>R.3.2 – Com a Gestão Compartilhada com outros Municípios cuja área indígena tenha influência, espera-se (Concluir o resultado.)</p> <p>R.3.3 – Com a inclusão das aldeias no sistema de saneamento básico espera-se que 100% das crianças indígenas sejam alcançadas pelas campanhas e que tais ações possam reduzir em, pelo menos 80% as ocorrências de diarreia, diminuindo em 20% os atendimentos hospitalares</p>

		por esses motivos.
--	--	--------------------

5.....PLANO DE AÇÃO

NE 1 – COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS INADEQUADA

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1 - Adquirir 01 caminhão coletor de lixo;	1.1.1 – Garantir Contrapartida para Aquisição de Caminhão de Lixo para uso exclusivo nas aldeias	Financeiro	Próximo Orçamento (12 meses)	Secretaria Municipal de Planejamento
	1.1.2 – Buscar Convênio com os Governos Federal e Estadual para aquisição de um Caminhão de Lixo, com contrapartida do Município.	Recurso humano	12 meses	Secretaria Municipal de Planejamento Assessoria de gabinete
A 1.2 - Instalar coletores seletivos de lixo em pontos estratégicos das aldeias;	1.2.1 – Estudar Maneira de construir coletores seletivos de lixo a partir de material descartado em oficinas da Prefeitura.	Recursos humanos	30 Dias	Secretaria Municipal de Meio Ambiente
	1.2.2 – Confeccionar coletores seletivos de lixo.	Recurso Humano Recurso Material sem custo	03 meses	Secretaria Municipal de Meio Ambiente Secretaria Municipal de Obras
A 1.3 - Construir pequenos aterros sanitários.	1.3.1 – Incluir no cronograma da Secretaria de Obras, a construção de minis-aterros sanitários nas aldeias.	Recurso Humano	12 meses	Secretaria Municipal de Obras
	1.3.2 – Garantir recursos nos Orçamentos Públicos para construção de mini-aterros sanitários nas aldeias.	Recurso Financeiro	12 meses	Secretaria Municipal de Planejamento

NE 2 – DESCONHECIMENTO DOS RISCOS DE POLUIÇÃO AMBIENTAL À SAÚDE DOS INDÍGENAS

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A 2.1- Realizar campanhas de conscientização ambiental, com palestras e exibição de vídeos;	2.1.1- Providenciar Material de Conscientização sobre saúde e meio ambiente junto às Secretarias de Saúde e Meio Ambiente	Recurso Humano Recurso Material sem custo	01 Semana	Equipe Pedagógica (SEMED) Secretaria de Meio Ambiente Secretaria de Saúde
	2.1.2- Separar Material que será aproveitado para campanha de conscientização nas aldeias	Recurso Humano Recurso Material sem custo	01 Semana	Equipe Pedagógica (SEMED) Secretaria de Meio Ambiente
A 2.2- Promover Oficina para introduzir a reciclagem na confecção de artesanatos indígenas;	2.2.1- Planejar Oficina de Reciclagem	Recurso Humano	02 Semanas	Equipe Pedagógica (SEMED) Secretaria de Meio Ambiente
	2.2.2- Providenciar transporte para equipe Pedagógica	Material (Transporte)	10 dias	Assessoria de Gabinete Secretaria de Meio Ambiente
A 2.3 – Buscar fontes alternativas de recursos para fazer formação ambiental nas aldeias.	2.3.1- Designar Equipe de Captação de Recursos e elaboração de Projetos	Humano	30 Dias	Assessoria de Gabinete Secretário de Planejamento
	2.3.2- Diligenciar junto à FUNAI em Brasília	Recursos Financeiros	03 meses	Prefeita Equipe de Projetos e Captação de Recursos

NE 3 – ESCASSA POLÍTICA DE SANEAMENTO BÁSICO

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 3.1. Captação de recursos federais e estaduais para implantação de sistema de saneamento básico;	3.1.1 – Criar Equipe Intermunicipal para Captação de recursos Junto aos Ministérios afetos ao problema	Recurso Humano	03 meses	Assessoria do Gabinete
	3.1.2 – Articular junto aos Governos Estadual e Federal para aquisição de equipamentos	Recurso Humano	12 meses	Secretaria Municipal de Planejamento Secretaria Municipal de Obras
A 3.2. Articular com municípios de influência do Projeto Grande Carajás para fazer a gestão compartilhada no que respeita o saneamento básico nas aldeias indígenas;	3.2.1 – Elaborar ações de Gestão Compartilhada, com os municípios de abrangência das terras indígenas	Recurso Humano	06 meses	Secretaria de Meio Ambiente
	3.2.2 – Desenvolver política pública de Gestão Compartilhada com os Municípios vizinhos que são afetados pelo problema de Acumulo de Lixo nas Aldeias Indígenas	Recurso Humano	12 meses	Secretaria Municipal de Planejamento Secretaria Municipal de Obras Secretaria de Meio Ambiente
A 3.3. Mudar a legislação (Plano Diretor, Plano Municipal de Saneamento, Plano Municipal de Educação) para inserir dispositivos de inclusão	3.3.1 – Formar uma Equipe para estudo e reformulação de proposta para alteração da Legislação local, para incluir dispositivos de inclusão dos índios nas políticas públicas municipais	Recurso Humano	06 meses	Secretaria Municipal de Planejamento

das comunidades indígenas nas políticas públicas municipais de saneamento básico.	3.3.2 – Articular com a Câmara Municipal, para criar uma Comissão Especial do Índio, sensibilizando os Vereadores para a gravidade da questão	Recurso Humano	06 meses	Assessoria do Gabinete
---	---	----------------	----------	------------------------

6. ANÁLISE DE ATORES

NE 1 – COLETA DE RESÍDUOS SÓLIDOS, PRECÁRIA.

Ação 1.1 – Adquirir 01 caminhão coletor de lixo;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de Planejamento	Financeiro	Falta de recursos financeiros.	Destinar recursos para este fim.	Indisponibilidade de recursos para este fim.	Reivindicar tais direitos
A 2 – Secretaria Estadual de Meio Ambiente	Financeiro	Ineficiência nas políticas públicas de saneamento para os indígenas.	Criação de políticas públicas de saneamento para os indígenas.	Privar os indígenas de políticas públicas de saneamento	Requerer a atuação do governo estadual na implementação e garantia de políticas pública de saneamento.
A 3 – Governo Federal	Financeiro	Indisponibilidade de recursos para este fim.	Disponibilizando recursos para este fim.	Não garantia de políticas públicas de saneamento.	Reivindicar atenção do governo com política de saneamento para os indígenas.

Ação 1.2 – Instalar coletores seletivos de lixo em pontos estratégicos das aldeias;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de Obras	Estrutura	Indisponibilidade de infraestrutura para as aldeias	Instalando coletores nas aldeias	Não disponibilidade de coletores	Reivindicar a instalação de coletores de lixo

A 2 – FUNAI	Humano e Financeiro	Indisponibilidade de recursos para este fim	Fazendo Parcerias	Não sendo parceiros	Buscando parcerias
A 3 – Secretaria de Planejamento	Financeiro	Destinação de recursos para este fim	Destinando recursos para este fim	Não destinando recursos no orçamento para este fim	Buscando parcerias

Ação 1.3 – Construir pequenos aterros sanitários.

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de Planejamento	Financeiro	Destinação de recursos para política pública para as aldeias	Destinando recursos para políticas públicas nas aldeias	Não destinando recursos no orçamento para este fim	Promovendo ações articuladas
A 2 – Secretaria de Meio Ambiente	Humano	Falta de capacitação dos servidores	Capacitando-se	Ação com servidores pouco qualificados	Qualificando os servidores
A 3 – SESAI	Humano Financeiro	Falta de ações articuladas com os demais entes federados (estados e municípios)	Articulando as ações da Secretaria	Deixando de se articular com outros entes federados	Propor ações articuladas

NE 2 – DESCONHECIMENTO DOS RISCOS DE POLUIÇÃO AMBIENTAL À SAÚDE DOS INDÍGENAS

Ação 2.1 – Realizar campanhas de conscientização ambiental, com palestras e exibição de vídeos;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de	Logística	Servidores pouco qualificados	Melhor qualificação	Atuar sem a devida	Qualificando-o os

Meio Ambiente				qualificação	servidores
A 2 – UNIFESSPA	Humano	-----	Parcerias para qualificação dos servidores	-----	Buscando parcerias
A 3 – FUNAI	Financeiro	Indisponibilidade de verbas para este fim	Incluindo verbas no orçamento para este fim	Deixando de incluir verbas no orçamento para este fim	Buscando parcerias

Ação 2.2 – Promover Oficina para introduzir a reciclagem na confecção de artesanatos indígenas;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de Educação	Humano Material Financeiro	Não inclui Educação indígena no Currículo Escolar	Adequar o currículo à Educação indígena	Educação descontextualizada	Mobilização junto à Secretaria para adequação do currículo
A 2 – Secretaria de Cultura	Humano	Indisponibilidade de pessoal	Disponibilizar pessoal de apoio	Indisponibilidade de pessoal	Requerer a participação nas atividades pedagógicas.
A 3 – FUNASA	Financeiro	Escassez de recursos para tais ações.	Captar recursos.	Indisponibilidade de parcerias.	Buscar parcerias.

Ação 2.3 – Buscar fontes alternativas de recursos para fazer formação ambiental nas aldeias

Ator	Recurso que controla	Limitações/ Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de planejamento	Financeiro e Humano	Falta de recursos financeiros e humanos.	Destinar recursos para formação ambiental nas aldeias	Não destinar recursos para formação ambiental nas aldeias	Buscando parcerias
A 2 – UNIFESSPA	Humano	Recursos Humanos.	Cursos e Palestras de formação ambiental	-----	Buscando parcerias
A 3 – FUNAI	Financeiro	Indisponibilidade de verbas para este fim.	Incluindo verbas no orçamento para este fim.	Deixando de incluir verbas no orçamento para este fim	Buscando parcerias

NE 3 – ESCASSA POLÍTICA DE SANEAMENTO BÁSICO

Ação 3.1 – Captação de recursos federais e estaduais para implantação de sistema de saneamento básico

Ator	Recurso que controla	Limitações/ Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Secretaria de	Financeiro	Falta de projeto de políticas públicas de saneamento para os	Destinando recursos para o	Não disponibilidade de	Buscar parcerias

Planejamento		indígenas	saneamento básico nas aldeias	recursos	
A 2 – SESAI	Humano Financeiro	Indisponibilidade de recursos humanos e financeiros	Destinando recursos para o saneamento básico nas aldeias	Não disponibilidade de recursos	Buscar parcerias e solicitar recursos para política de saneamento nas aldeias
A 3 – FUNAI	Humano	Ausente das questões	Articulando com outras esferas de governo	Falta de articulação	Buscar parcerias

Ação 3.2 – Articular com municípios de influência do Projeto Grande Carajás para fazer a gestão compartilhada no que diz respeito ao saneamento básico nas aldeias indígenas;

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Município de Parauapebas	Financeiro Pessoal Logística	Dificuldade na Gestão compartilhada	Articular encontros para discutir gestão compartilhada e disponibilizar recursos	Não articulação para uma gestão compartilhada	Articular a Gestão compartilhada
A 2 – SESAI	Humano	Ausentar-se das articulações de políticas públicas para a saúde indígena	Intermediar diálogos entre os municípios de influência da área indígena Xikrin do Caeteté	Não articulação para uma gestão compartilhada	Convencer a intermediar a Gestão Compartilhada
A 3 – Conselho Municipal de Saúde	Humano	Convencer o Conselho a encaminhar proposta de política pública ao Executivo	Formular proposta de políticas públicas de saneamento para as aldeias indígenas	Não perceber a necessidade dessas políticas públicas	Articular com o Conselho Municipal de Saúde

A 3.3 – Mudar a legislação (Plano Diretor, Plano Municipal de Saneamento, Plano Municipal de Educação) para inserir dispositivos de inclusão das comunidades indígenas nas políticas públicas municipais de saneamento básico.

Ator	Recurso que controla	Limitações/Vulnerabilidade	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A 1 – Gabinete do Prefeito	Articulação Política	Falta de sensibilidade da maioria dos Vereadores	Atuando junto às bancadas na Câmara	Não priorizando os Projetos de lei	Solicitar atenção especial e Regime de Urgência
A 2 – Câmara de Vereadores	Poder Político	Nível de Conservadorismo do Parlamento	Aprovando os Projetos de Lei	Não priorizando a questão na Câmara	Buscando Parceria
A 3 – Conselho de Saúde	Controle Social	Falta de Compromisso com a questão indígena	Comprometendo-se com a questão indígena	Deixar de encaminhar propostas de políticas públicas ao Executivo	Articulando politicamente

7.....ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

Perguntas Orientadoras:	Análise da Equipe
1. As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Na construção do projeto foram indicadas ações, estrategicamente planejadas que não possibilita efeitos indesejáveis, uma vez que os atores desenvolverão políticas públicas de necessidades básicas à vida, respeitando os hábitos, costumes e cultura e buscando interferir o mínimo possível no seu modo de vida.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Não, pois na construção do projeto foram indicadas ações que não possibilitam efeitos negativos, uma vez que os atores estarão desenvolvendo políticas públicas de necessidades básicas à vida, respeitando os hábitos, costumes e cultura.
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	O principal ponto fraco consubstancia-se no quadro de pessoal envolvido nas ações, vez que, por se tratar de clientela especial, não houve qualquer qualificação desses servidores, nem foram previsto dentre as ações propostas, mas avalia-se que esse problema pode ser enfrentado como parte das ações para implementação e execução dessa política pública.
4. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Dentre as ações propostas, não se previu, a curto prazo, recursos financeiros, além daqueles usuais na manutenção da máquina pública, porém, há aquelas que já foram elaboradas pensando em alocação de recursos para todas as fases de execução do projeto, que devem ser realizados com recursos oriundos do Governo Federal, cuja captação se dará por edital e/ou convênios.
5. De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	A equipe entende que o Plano de Ação pode efetivamente solucionar o problema do Acúmulo de lixo nas aldeias indígenas do município de Água Azul do Norte, pois apesar não haver quaisquer políticas públicas para resolver tal problema, as medidas direcionadas no projeto são todas possíveis, simples, criativas e de fácil operação, embora envolva vários atores sociais, inclusive de outras instituições de outras esferas de Governo.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de qualquer coisa, registre-se que o presente trabalho se propôs a refletir sobre o papel do índio como protagonista no enfrentamento dos problemas que lhes afetam diretamente, tendo em vista a capacidade que eles possuem de decidir o que é melhor para si e para o seu povo, agindo sobre as causas e os efeitos dos problemas que lhes afligem. A ideia foi pensar e desenvolver ações que fossem, ao mesmo tempo, eficientes, mas que não fossem agressivas ou invasivas, intervindo o mínimo possível no cotidiano das aldeias e dos índios, respeitando seus hábitos, seu modo de vida e sua cultura, negando o processo de expropriação imposto pelos não índios, desde a colonização. Para ALMEIDA (2010, p. 13) “[...] os índios, *grosso modo*, vinham desempenhando papéis muito secundários, agindo sempre em função dos interesses alheios. Pareciam estar no Brasil à Disposição dos europeus, que serviam deles conforme seus interesses”.

O contexto do problema aqui abordado localiza-se, geopoliticamente, na fronteira do desenvolvimento capitalismo, donde os “... grandes Projetos foram idealizados, desenvolvidos e realizados dentro de certa filosofia, de certa lógica, que são a filosofia e a lógica capitalistas” (HÉBETTE, 2004, p. 149), funcionando como braço forte do Imperialismo, que “visa aumentar o poder político e militar de um Estado e o bem estar econômico das classes Hegemônicas” (GUIMARÃES, 2013, p.11). Os desdobramentos desse avanço do capital interferiram negativamente no processo de ocupação da Amazônia, especialmente pela implantação dos grandes projetos que se deram sob o acobertamento e benção do Estado, tal qual aconteceu durante a colonização até o final do século XIX.

No bojo do processo de colonização moderno, como já anotado ao norte, dentre as mais variadas consequências, uma delas foi a de sujeição do índio aos interesses dos não índios a serviço do capital. A compreensão deste contexto é importante para perceber que esse processo de subordinação do índio ao não índio é resultado do pensamento liberal, que nasce, fundamentalmente, com a negação de outro mundo, como outro sistema de valores e ideias (MORAES, 2001, p. 07). Inegável que as práticas perpetradas pelo capital sobre a Amazônia, ignoraram os milhares de décadas de uma cultura que agora agoniza e pede socorro. É onde se pretende agir, estrategicamente. Para Matus (1996c, p. 35), “Em toda estratégia existe o outro. Um outro que não é inferior, nem por hipótese, nem na realidade”.

Por outro lado, não se pode negar as relações existentes entre não índios com os índios. Ela aconteceu, mas baseada por interesses escusos. Relação desigual. Um contrato unilateral, de uso e de exploração, de negação de direitos. Nunca houve uma relação justa, humana, de solidariedade, de troca, mas apenas de interesse naquilo que o índio pode ser útil ao capital, apenas até atingir os seus interesses capitalistas.

O capital não entende a linguagem das relações primárias; sua racionalidade é de lucro, de produtividade, do tempo de trabalho; é a racionalidade das relações mercantis. Essa diferença torna o diálogo entre as partes – os camponeses e os índios por um lado, o capital por outro – quase impossível. (HÉBETTE, 2004, p.151)

O desenvolvimento capitalista é perene, inexorável. E perseguem apenas o lucro, como seu único objetivo. Um desenvolvimento pautado na espoliação dos povos e dos recursos naturais. As elites se aproximaram dos índios, ganharam sua confiança, mas os traíram, os mataram, os dizimaram, por meio de uma invasão violenta, perversa, desumana, cruel e covarde. Na modernidade, o processo de ocupação da Amazônia e implantação dos grandes projetos são reflexos do processo histórico de surgimento e desenvolvimento da elite brasileira.

Nada é mais continuado, tampouco é tão permanente, ao longo desses cinco séculos, do que essa classe dirigente exógena e infiel ao seu povo. No afã de gastar gentes e matas, bichos e terra. Desmontam morrarias incomensuráveis, na busca de minerais. Erodem e arrastam terras sem conta. Gastam gente aos milhões. (RIBEIRO, 1995, p. 62)

É, pois, neste diapasão, que se imprimiu o processo de “ocupação” e exploração da Amazônia Brasileira. Este processo não respeitou as vocações do povo indígena. Desconsiderou seus hábitos e sua cultura. Foi-lhe imposta uma cultura não índia, de consumo, sem levar em conta o seu ritmo de vida, o respeito à sua modo de produção, sua vocação para a arte.

Os povos chamados índios, que habitavam o Brasil na época do descobrimento e os que ainda habitam hoje, além do vasto conhecimento do manejo de seu meio ambiente, possuíam e possuem grande sensibilidade artística e enorme senso de estética [...]. (MACHADO, 1992, p. 06).

Neste sentido, o planejamento estratégico apresenta-se como uma alternativa viável e necessária, pois a estratégia exige uma capacidade de engenho e de capacidades operativas (MATUS, 1996 p. 38). Assim entendido, utilizando-se dos Instrumentos Metodológicos Operacionais, a partir do Diagnóstico de Problema, percebendo um novo marco analítico-conceitual que, coerente com os valores e interesses que integram um

projeto político e suas prioridades, que será o substrato a partir do qual ele poderá ser construído (DAGNINO, 2015, p. 98), desenvolveu-se uma política pública, com várias ações para enfrentar o problema posto.

Daí a necessidade premente, diante dos problemas gerados por uma intervenção violenta e bastante questionável, do ponto de vista ético, sob a égide do desenvolvimento, de o Estado enquanto “resolvedor” de problemas (DAGNINO; CAVALCANTE; SILVEIRA, 2014, p. 133) como tarefa primordial da Gestão Pública atuar, estrategicamente, incluindo o problema, que é uma agenda particular à agenda decisória, envolvendo os diversos atores sociais, pensando, planejando, implementando, monitorando e avaliando políticas públicas capazes de minimizar os impactos causados pelo famigerado processo de ocupação e espoliação da Amazônia Brasileira.

Um indicador importante e que merece registro, é que as ações de políticas públicas aqui propostas atingem em torno de dez por cento da população do município. Em se tratando de um município pequeno, parece, aos olhos de muitos, dedicar-se a atender uma pequena parcela da população. Para CAVALCANTI (2013, p. 31) “O público da política não se relaciona com a quantidade de pessoas a quem ela se destina seja ela ‘grande’ ou ‘pequena’”.

O planejamento estratégico para pensar ações para resolver o problema, exigiu a utilização de Instrumentos Metodológicos Operacionais IMO’s, que permitiram, a partir de identificado o problema, objeto do presente trabalho, qual seja “Acúmulo de Lixo nas Aldeias Indígenas de Água Azul do Norte - PA”, fazer um fluxograma, a partir de nós explicativos, organizados em cadeias causais, dos quais extraímos três Nós Estratégicos para tentar resolver o problema. A partir daí, definiu ações para equacionamento do problema, cujo desdobramento implicou em mini-arranjos institucionais, bem como estabelecendo tarefas, com previsão de recursos, estabelecendo prazos meando e nomeando responsáveis por executar as tarefas no prazo estabelecido.

Além das metodologias e dos IMOS’s, levou-se em conta a utilização de um Marco Analítico Conceitual (DAGNINO, 2015) capaz reverter, no caso do objeto do presente trabalho, décadas de políticas verticalizadas, imediatizadas pelas urgências e emergências, sem de fato atacar o problema a partir de um diagnóstico capaz de permitir uma visualização mais profunda das causas do problema e, assim, poder enfrenta-lo, a partir de um planejamento estratégico.

Ações propostas exigiu o que poderíamos chamar de um “mini arranjo institucional”, posto que envolve, vários atores de diversas instituições, desde o Gabinete da Prefeita, suas secretarias e departamentos, bem como outras instituições como a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, FUNAI, SESAI entre outros, visando a otimização dos recursos disponíveis para operacionalizar com sucesso as ações com maior eficiência, além de que a participação dos variados atores enriquece o debate e aumentam as chances de dar certo. Segundo observou Matus, “cada ator retira da realidade uma interpretação dos fatos, conforme as lentes com que os observa” (HUERTAS, 1996: 30).

Através do monitoramento sistemático da política pública ora planejada, espera resolver o problema do acúmulo de lixo em 100% das aldeias de Água Azul do Norte, beneficiando 100% dos índios, que representam em torno de 10% da população local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Maria Regina Celestino de. Os índios na história Do Brasil/Maria Regina Celestino de Almeida. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- CAVALCANTI, Paula Arcoverde. Análise de Políticas Públicas: o estudo do Estado em ação/Paula Arcoverde Cavalcante. Salvador: Editora Eduneb, 2013.
- DAGNINO, R. A. Capacitação de Gestores Públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política. Revista Brasileira de Administração Pública. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, Vol. 6, 2013.
- DAGNINO, R. et al. Apostilas do Curso de gestão estratégia pública para Governantes. Programa de Gestão Estratégica Pública da UNICAMP. Campinas, 2006.
- DAGNINO, R.; CAVALCANTI, P. A.; SILVEIRA, T. S.. Planejamento governamental e democratização. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento, São Paulo, 2014.
- FAUSTO, Boris. História do Brasil. São Paulo: Editora da USP. 1994
- GUIMARÃES, Samuel Pinheiro. Contexto Global e o novo posicionamento Brasileiro/Samuel Pinheiro Guimarães – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.
- HEBETTE, Jean. Cruzando Fronteira: 30 anos de campesinato na Amazônia. Belém: UFPA, 2004. (volume III).
- HUERTAS, Franco. O Método PES: Entrevista com Matus/Franco Huertas; tradução de Giselda Barroso Sauveur. – São Paulo, Fundap, 1996.
- MAPA, Movimento de Educação de Base Regional. Conhecer para intervir, um olhar sobre o Pará e Maranhão – Brasília: MEB, 1998.
- MATUS, Carlos. Estratégia políticas: Chipanzé, Maquiavel e Gandhi; tradução de Gisela Barros Sauveur – São Paulo: Funpap, 1996.
- MORAES, Reginaldo C. Neoliberalismo – de onde vem para onde vai?/Reginaldo C. Moraes. São Paulo: Editora Senac, 2001.
- RIBEIRO, Darcy. O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil/Darcy Ribeiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- SADER, Emir. <http://www.cartacapital.com.br/politica/capitalismo-o-que-e-isso>

DAGNINO, CAVALCANTE e SILVEIRA....

DAGNINO 2015

MATUS 1996 b – Estratégias políticas

MATUS 2004 – PES

MATUS 1996a – Adeus, Sr. Presidente

NOGUEIRA, 2011