UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃOAMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES COMO INSTRUMENTO DE ABORDAGEM, PROCESSAMENTO E GESTÃO TECNOPOLÍTICO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS URBANOS: ESTUDO DE CASO DO PARQUE LINEAR NASCENTES DO RIBEIRÃO DO JAGUARÉ

ERNANI ROIC

São Paulo

2013

ERNANI ROIC

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES COMO INSTRUMENTO DE ABORDAGEM, PROCESSAMENTO E GESTÃO TECNOPOLÍTICO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS URBANOS: ESTUDO DE CASO DO PARQUE LINEAR NASCENTES DO RIBEIRÃO DO JAGUARÉ

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Silva Ruiz

São Paulo

2013

Roic, Ernani.

A utilização do planejamento estratégico situacional – pes como instrumento de abordagem, processamento e gestão tecnopolítico de conflitos socioambientais urbanos: estudo de caso do parque linear nascentes do Ribeirão do Jaguaré./Ernani Roic. 2013.

168 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Prof. Dr. Mauro Silva Ruiz.

1. Conflitos socioambientais urbanos. 2. Planejamento estratégico situacional. 3. Parque linear nascentes do Ribeirão do Jaguaré.
I. Ruiz, Mauro Silva. II. Titulo

CDU 658.504.06

Ernani Roic

A UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES COMO INSTRUMENTO DE ABORDAGEM, PROCESSAMENTO E GESTÃO TECNOPOLÍTICO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS URBANOS: ESTUDO DE CASO DO PARQUE LINEAR NASCENTES DO RIBEIRÃO DO JAGUARÉ

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Ambiental e Sustentabilidade, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 26 de novembro de 2013.

Presidente: Prof. Mauro Silva Ruiz, Dr. – Orientador, UNINOVE

Membro: Profa. Sandra Inês Baraglio Granja, Dra., SENAC - SP

Membro: Profa. Amarilis Lúcia Casteli Figueiredo Galhardi, Dra., UNINOVE

Dedico este trabalho ao meu orientador, o Prof. Mauro Silva Ruiz, que me acolheu como mais um orientando, acreditando, me encorajando e clareando o percurso.

Dedico também às pessoas que, como eu, acreditam que a sustentabilidade de nossas cidades depende do retorno do perfil político das urbes da antiguidade, e que vislumbram os atuais conflitos socioambientais como oportunidades da sociedade, por meio de seus diversos atores, de exercer a cidadania em favor da qualidade de nosso meio ambiente.

Agradeço a minha família pela paciência e compreensão quanto aos momentos ausentes, e por compartilhar das conquistas intermediárias que este desafio me colocou até a sua conclusão.

Ao meu cão boxer Tyson, aqui não mais presente, mas que durante as noites e finais de semana de estudo para este trabalho, sua presença e seu olhar tenro compensaram o cansaço instaurado.

Às colegas de trabalho da Sabesp Eloísa Esteves Lima que sempre acreditou em meu potencial e em especial à Rosana Pereira, Maria Josefa Paredes Morandeira e Francisca Adalgisa Silva que muito me incentivaram com relação à utilização da metodologia de Planejamento Estratégico Situacional – PES.

Às professoras Amarilis Lúcia Casteli Figueiredo Gallardi e Cláudia Brito Silva Cirani pelas contribuições fornecidas na etapa de qualificação deste trabalho, as quais foram essenciais para a elaboração deste em versão de dissertação.

Meus agradecimentos especiais aos professores e coordenadores do Mestrado em Gestão Ambiental e Sustentabilidade da Uninove, Sérgio Luiz do Amaral Moretti e Pedro Luiz Cortes, por permitirem que eu mudasse o tema de meu projeto de pesquisa e viesse a trabalhar com conflitos socioambientais urbanos à luz da metodologia PES.

Ao colega Carlos Alberto Monteiro de Aguiar, Diretor Técnico de Planejamento e Gestão Pública da Fundação do Desenvolvimento Administrativo - Fundap um muito obrigado pelos ensinamentos teóricos e práticos da metodologia PES, o que me valeu de grande aprendizado para utilização empírica ao caso abordado nesta dissertação.

À professora Cláudia Estevam da Escola Municipal de Educação Fundamental Ileusa Caetano da Silva e ao Renê Costa do Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 da Secretaria do Verde e Meio Ambiente da Prefeitura de São Paulo pelas informações e acesso a documentos indispensáveis para elaboração deste estudo.

Um especial obrigado ao Sr Edval Nunes, presidente da Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D , que pelas informações e documentos cedidos me permitiram a aplicação do PES no conflito alvo desta pesquisa.

Um obrigado de admiração ao economista chileno Carlos Matus (1931-1998), idealizador do PES, cuja metodologia muito me sensibilizou quanto à viabilidade política de uma ação em face da existência e posicionamento dos diversos atores que a integram, motivando-me a aplicar este conhecimento em minha vida pessoal e profissional e a disseminá-lo a outros profissionais.

Por fim, agradeço a DEUS pela saúde e pela oportunidade de estar vivenciando uma experiência desta magnitude.

RESUMO

Os conflitos ambientais constituem uma realidade que tende a ocupar cada vez mais espaço na agenda pública, tanto nacional quanto internacional, à medida que se aprofunda o processo de transformação econômica e social das sociedades e de seus respectivos territórios. Tal realidade evidencia a disputa pela hegemonia entre distintas concepções sobre as formas de incorporação da natureza para satisfazer necessidades materiais, simbólicas e espirituais de indivíduos e de comunidades. Em relação à cidade de São Paulo, que a partir de 1950 começou a passar por um processo de ampla e acelerada expansão urbana, atrelado à implantação de políticas públicas que priorizaram o uso e ocupação das regiões mais centrais do espaço urbano, favorecida, em boa parte, pelas construções viárias, acabou afastando parcela considerável da população, principalmente a carente, para áreas de fundo de vale. Frente a este cenário, a proposição de parques lineares enquanto política pública, junto a áreas de fundo de vale, torna-se alternativa viável à requalificação urbana e ambiental da cidade, mas não isenta de conflitos socioambientais, tendo em vista a presença de diversos atores, com diferentes posições e interesses difusos frente ao uso e ocupação deste espaços. Este estudo pretende analisar um caso de conflito socioambiental inserido na proposta de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré (Distrito de Raposo Tavares – São Paulo – Capital), tendo como referências alguns elementos da metodologia "Planejamento Estratégico Situacional – PES". O PES ***é um método de planejamento por problemas*** e que trata, de forma técnica e, sobretudo política, os problemas mal estruturados e complexos, para os quais não existe uma solução previamente conhecida e nos quais se enquadram os conflitos socioambientais. Este trabalho, de natureza exploratória e qualitativa, contempla uma análise comparativa do PES com: uma breve revisão bibliográfica sobre conflitos socioambientais; uma amostra de casos práticos de utilização do PES e um rol de mecanismos para resolução de problemas envolvendo questões ambientais. Foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados com os atores envolvidos no conflito em questão, visando à caracterização da situação inicial e proposição de medidas de transformação da realidade à luz do PES. Os resultados acenam para a possibilidade de uso de alguns elementos técnicos e políticos do PES, atribuindo maior inteligibilidade na abordagem, processamento e gestão de conflitos socioambientais, e consequentemente, uma contribuição à melhoria e/ou formulação de políticas públicas no âmbito urbano.

Palavras-Chave: Conflitos Socioambientais Urbanos. Planejamento Estratégico Situacional – PES. Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

ABSTRACT

Environmental conflicts are a reality that tends to occupy more space on the public agenda, both nationally and internationally, as it deepens the process of economic and social transformation of societies and their territories. This reality highlights the dispute for hegemony between different conceptions about ways of incorporating nature to satisfy material needs, symbolic and spiritual of individuals and communities. Relative to São Paulo, a city that, from the 1950s began to go through a process of broad and rapid urban expansion, linked to the implementation of public policies that prioritized the use and occupation of the more central regions of urban space, favored largely by road constructions, ultimately left considerable portion of the population, especially the poor, to the valley bottom. Front this scenario, the proposition of linear parks as a public policy, along with such areas, it becomes viable alternative to urban and environmental upgrading of the city, but not without environmental conflicts, in view of the presence of several actors, with different positions and diffuse interests against the use and occupation of these areas. This study aims to analyze a case of conflict environmental inserted in the proposed implementation of the Linear Park Headwaters Ribeirão Jaguaré (District Raposo Tavares - São Paulo - SP), taking as reference some elements of the methodology "Situational Strategic Planning - PES". The PES is a method of planning for and dealing with problems of a technical and political problems particularly ill-structured and complex, for which there exists a solution previously known and fit the environmental conflicts. This study, exploratory and qualitative, includes a comparative analysis of PES: a brief review of the literature on environmental conflicts and a sample of case studies of the use of PES and a list of mechanisms for solving problems involving environmental questions. Interviews were conducted with semi-structured scripts with the actors involved in the conflict in question, to characterize the initial situation and proposing measures to change the situation in the light of the PES. The results point to the possibility of using some technical and political PES, assigning greater intelligibility in approach, processing and management of environmental conflicts, and therefore a contribution to the improvement and / or development of public policies in the urban.

Keywords: Socio Urban Conflict. Situational Strategic Planning – PES. Linear Park Headwaters Ribeirão Jaguaré.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Modelos de Sistemas da Realidade

Figura 2 Triângulo de Governo

Figura 3 Os Momentos do Método PES

Figura 4 Exemplo de Fluxograma Situacional

Figura 5 Exemplo de Árvore do Problema

Figura 6 Motivação e Pressão sobre Operação

Figura 7 Processamento Tecnopolítico de Problemas "Metodologia PES"

Figura 8 Relação de Objetivos da Pesquisa "Geral e Específicos"

Figura 9 Distrito de Raposo Tavares e seus Bairros

Figura 10 Área do Conjunto Habitacional Butantã D Educandário CDHU

Figura 11 Análise do Problema – PLNRJ no Conjunto Habitacional Butantã D

Figura 12 Fluxograma Situacional – Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Figura 13 Árvore do Problema – Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Fotografia 1 Vista Aérea Limite do PLNRJ - Distrito de Raposos Tavares

Fotografia 2 Blocos do Conjunto Habitacional Butantã D

Fotografia 3 Sede da Associação de Moradores Conj. Hab. Butantã D

Fotografia 4 Creche Nova Era - Conj. Hab. Butantã D

Fotografia 5 Creche Esmeralda - Conj. Hab. Butantã D

Fotografia 6 EMEF Prof.ª Ileusa Caetano da Silva - Conj. Hab. Butantã D

Fotografia 7 Comércio irregular (Conjunto Habitacional Butantã – Educandário CDHU)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Técnicas, Instrumentos e Metodologias de Resolução de Conflitos (Teorias da Comunicação dos Grupos e da Teoria da Decisão)

Quadro 2 Princípios, Etapas e Instrumentos dos Métodos de Construção de Consenso

Quadro 3 Modelo Dinâmico "presa-predador e múltiplos atores"

Quadro 4 Tipos de problemas por Modelos de Sistemas da Realidade

Quadro 5 Matriz de Afinidades

Quadro 6 Matriz de Motivações

Quadro 7 Matriz de Recursos Necessários para as Operações

Quadro 8 Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos

Quadro 9 Balanço de Viabilidade das Operações do Plano

Quadro 10 Síntese dos Momentos do PES

Quadro 11 Detalhamento dos procedimentos de pesquisa frente aos seus Objetivos

Quadro 12 Comparação entre Conflitos Socioambientais e o PES

Quadro 13 Relação entre o PES e Métodos de Resolução de Conflitos (Teoria da Comunicação dos Grupos e da Decisão)

Quadro 14 Incidência de cada momento do PES em relação ao conjunto de métodos das Teorias "Comunicação dos Grupos" e "da Decisão"

Quadro 15 Frequência de identificação por agrupamento dos Momentos do PES em relação ao conjunto de métodos das Teorias "Comunicação dos Grupos" e "da Decisão"

Quadro 16 Identificação de elementos do PES para aplicação no caso do conflito do PLNJR

Quadro 17 Protocolo de Análise das Causas para Seleção dos Nós Críticos (Vermelho – Fora da Regra do Jogo; Amarelo – Fora da Governabilidade e Verde – Dentro da Governabilidade)

Quadro 18 Plano de Operações – Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Quadro 19 Codificação para o Momento Estratégico do PES

Quadro 20 Matriz de Afinidades – Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Quadro 21 Matriz de Motivação – Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Quadro 22 Matriz de Recursos Necessários para as Operações – Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Quadro 23 Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos - Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

Quadro 24 Balanço de Viabilidade das Operações do Plano - Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição de Publicações sobre o PES por ano

Gráfico 2 Distribuição de Publicações sobre o PES por Tipo

Gráfico 3 Distribuição de Publicações sobre o PES por Setor

Gráfico 4 Distribuição de Publicações sobre o PES por Setor/Esfera

Gráfico 5 Distribuição de Publicações sobre o PES por Área de Conhecimento

Gráfico 6 Aplicabilidade do PES (Momentos por Setor/Esfera)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDHU	Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano
Cebrap	Centro Brasileiro de Análise e Planejamento
CEI	Centro de Educação Infantil
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
Conseg	Conselho Comunitários de Segurança
Depave1	Departamento de Áreas Verdes 1
EMEF	Escola Municipal de Educação Fundamental
EPA	*Environmental Protection Agency*
EUA	Estados Unidos da América
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GOOP	Oriented Meta Planning Project
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Infraero	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
MAPP	Método Altadir de Planificacion Popular
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MPP	Matriz de Planejamento de Projeto
MRP	Metodologia para Resolução dos Problemas
Ngadco1	Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1
OB	Operação-Benefício
OC	Operação-Carga

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas
OP	Operações
PCSP	Processo Criativo de Soluções de Problemas
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PIB	Produto Interno Bruto
PLNRJ	Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré
PMSP	Prefeitura do Município de São Paulo
PO	Pesquisa Operacional
PPS	*Structuring the Preliminary Problem*
PRE – BT	Plano Regional Estratégico da Subprefeitura do Butantã
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
RAD	Resolução Alternativa de Disputas
R	Recursos
RegNeg	Regulamentações Negociadas
Sabesp	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SCA	*Strategic Choice Approach*
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEHAB	Secretaria da Habitação
SEME	Secretaria de Esportes do Município
SIURB	Secretaria de Infraestrutura Urbana
SVMA	Secretaria do Verde e Meio Ambiente
TCC	Trabalhos de Conclusão de Curso
TCG	Teoria da Comunicação dos Grupos

TD	Teoria da Decisão
USAID	*United States Agency for International Development*
VRC	Vetor de recursos críticos do jogo
VDP	Vetor de Descrição do Problema
ZEIS	Zona Especial de Interesse Social
ZMp	Zona Mista de Proteção Ambiental
ZOPP	*Zielorientierte Projektplanung*

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**01**
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA E A QUESTÃO DE PESQUISA	05
1.2	OBJETIVO GERAL	06
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	06
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	07
1.5	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	07
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	08
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	**10**
2.1	HISTÓRICO DE USO E OCUPAÇÃO DO SOLO	10
2.1.1	Período de 1900 a 1950 - A expansão da produção cafeeira do início século XX e o surgimento do modelo industrial brasileiro	10
2.1.2	Período de 1950 a 1980 – A consolidação do modelo industrial e o milagre econômico	13
2.1.3	Período de 1980 ao início do século XXI – As reformas urbanas a partir da abertura política e da globalização da economia	16
2.1.4	Parques Lineares e sua inserção nos Planos Diretores	18
2.2	CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS URBANOS	20
2.2.1	Abordagem sociológica dos conflitos	25
2.2.2	Conflitos socioambientais e a Ecologia Política	28
2.3	MECANISMOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS	35
2.3.1	Os Métodos da Teoria da Comunicação dos Grupos - TCG	37
2.3.1.1	O Conflito como Objeto de Relações Públicas – A Abordagem dos Ganhos Mútuos	37
2.3.1.2	As Regulamentações Negociadas – RegNeg	38

2.3.1.3 Resolução Alternativa de Disputas – RAD 38

2.3.1.4 Os Métodos de Construção de Consenso 40

2.3.1.5 Os Métodos de Planejamento pela Construção de Consensos 41

2.3.1.6 Software para a Negociação de Conflitos Urbanos 42

2.3.1.7 Os Métodos de Comunicação dos Grupos e a Análise de Decisões 42

2.3.2 Os Métodos de Estruturação de Problemas 43

2.3.2.1 Modelos Dinâmicos 43

2.3.2.2 Teoria dos Jogos 44

2.3.2.3 O Hypergame 45

2.3.2.4 O Metagame 46

2.3.2.5 A Teoria do Drama e a Análise de Confrontos 46

2.3.2.6 A Abordagem da Escolha Estratégica 48

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES 49

2.4.1 Os Momentos do Planejamento Estratégico Situacional – PES 56

2.4.1.1 O Momento Explicativo 56

2.4.1.2 O Momento Normativo 64

2.4.1.3 O Momento Estratégico 67

2.4.1.4 O Momento Técnico-Operacional 76

3 MÉTODOS E TÉCNICAS 79

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 87

4.1 ANÁLISE DE ASPECTOS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 87

4.2 ANÁLISE FRENTE AO ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS 93

4.2.1 Objetivo Específico 1 (OE1) 93

4.2.2 Objetivo Específico 2 (OE2) 97

4.2.2.1 Histórico do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré 97

4.2.2.2 O Conflito Socioambiental do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré 104

4.3 Objetivo Específico 3 (OE3) 112

5 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES EM CONFLITO ESTABELECIDO JUNTO À IMPLANTAÇÃO DO PARQUE LINEAR NASCENTES DO RIBEIRÃO DO JAGUARÉ 115

5.1 TRIÂNGULO DE GOVERNO 115

5.2 MOMENTO EXPLICATIVO 117

5.3 MOMENTO NORMATIVO 124

5.4 MOMENTO ESTRATÉGICO 128

5.5 MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL 138

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 141

REFERÊNCIAS 146

APÊNDICE 153

1 INTRODUÇÃO

O processo de expansão urbana ocorrido no Brasil sempre se delineou pelas alterações de perfil de desenvolvimento econômico, em especial pelo de industrialização da economia, iniciada a partir da segunda metade do século XIX. Esta propagação urbana ganhou notória expressão com o impulso dado pela política de abertura ao capital estrangeiro promovida pelo governo brasileiro principalmente a partir da década de 1950.

Porém, a histórica falta de alinhamento entre planejamento e políticas públicas, sobretudo as de cunho social, contribuíram para a geração de diversos impactos, principalmente aqueles produzidos pela acelerada migração populacional rural às cidades, desencadeando problemas de natureza social e ambiental, em especial os ligados à esfera habitacional.

No caso da cidade de São Paulo, desde o início do século passado, as dinâmicas de urbanização explicitaram os processos de valorização fundiária e imobiliária em regiões centralizadas e voltadas às demandas de classes mais privilegiadas, o que iriam se constituir em uma matriz de exclusão que perdura até os dias atuais, sobrevivendo e fortalecendo-se em cada nova fase de nosso desenvolvimento.

Para Rolnik (1999) a industrialização, um fenômeno essencialmente urbano, tirou do campo o status de centro produtor, passando este para a cidade. Isso provocou um aumento considerável da população de baixa renda, marcada pela atração do operariado urbano, que impossibilitado, por questões econômicas, de ocupar a região central da cidade, instala-se em áreas mais periféricas dando visibilidade à segregação espacial-urbana.

O agravamento da situação era alimentado, conforme Maricato (1996) pela ausência de uma reforma agrária, ou seja, sem uma efetiva política de atendimento a real demanda habitacional, aumentando de forma inexorável os bairros periféricos de baixa-renda, literalmente “abandonados” pelo Estado.

Maricato (1996) e Rolnik (1999) chamam a atenção para o fato de que à industrialização com baixos salários se tinha uma urbanização com baixos salários, o que se podia também ver nos números: em 1940 a população urbana no Brasil era de apenas 26,34% do total, em 1980 ela já era de 68,86% para chegar em 81,20% no ano 2000. Em dez anos, de 1970 a 1980, as cidades com mais de um milhão de habitantes dobraram, passando de cinco para dez (MARICATO, 2000).

Dados do último censo demográfico, realizado em 2010, demonstram que é de 84,40 o percentual da população brasileira que ocupa as áreas urbanas do território nacional (IBGE, 2010).

Somente ao final da década de 1970, após anos de manutenção desta situação, é que os excluídos do “milagre brasileiro” começam a mobilizar-se novamente em torno da questão urbana, reivindicando a regularização dos loteamentos clandestinos, a construção de equipamentos de educação e saúde, a implantação de infraestrutura nas favelas, etc. (FERREIRA, 2003).

Posteriormente, mais precisamente na Constituinte de 1988, surgiu a Emenda Constitucional de Iniciativa Popular pela Reforma Urbana e, com isso, inseriram-se na Constituição os artigos 182 e 183, que estabeleciam alguns instrumentos para o controle público da produção do espaço urbano, introduzindo o princípio da chamada “função social da propriedade urbana”.

Tal princípio previa dar o devido uso aos imóveis situados na chamada “cidade formal”, mas que eram mantidos vazios, uma prática recorrente dos especuladores e que representava um alto custo social à sociedade, os quais também se beneficiavam de infraestrutura urbana (esgoto, água, luz, asfalto, etc.), além de serem custeados pelo poder público, ou seja, por toda a população (FERREIRA, 2003).

Ainda, de acordo com Ferreira (2003), a regulamentação desses artigos só viria a ocorrer com a aprovação da Lei 10.257, o Estatuto da Cidade, em julho de 2001, a qual consolidou definitivamente o capítulo da reforma urbana da Constituição brasileira.

E que, para dar ao Estado a capacidade de exercer tal função, uma variedade de instrumentos jurídicos e financeiros chamados “instrumentos urbanísticos” foram agregados ao Estatuto da Cidade, visando oferecer às prefeituras um repertório para exercer algum controle sobre as dinâmicas de produção da cidade (FERREIRA, 2003).

Assim seria conferido ao Estado um poder regulador significativo para regrar sobre o uso e a ocupação do solo, estabelecendo-se restrições de utilização, parâmetros de adensamento, limites à verticalização, taxas de ocupação, punições efetivas para o descumprimento das leis urbanísticas, etc.

Com a criação de uma estrutura financeira seria possível viabilizar a recuperação e manutenção de edifícios antigos nas áreas centrais, sua reconversão para locação social privada ou ainda, a fixação da população mais pobre em seus locais de residência, como nos moldes das experiências vivenciadas em outros países que passaram por processos similares de industrialização e urbanização (FERREIRA, 2003).

Subsidiando tal movimento o discurso da “globalização” se inseriu na sociedade para servir de venda de uma imagem supostamente “necessária” de modernização das cidades, enquanto que, na verdade, se acentuavam ainda mais os desequilíbrios na alocação dos investimentos públicos urbanos, gerando diferenciações e valorização fundiárias ainda mais abruptas, ou seja:

> A desculpa da necessidade de inserção na economia global vem sendo usada para construir centros de negócios, avenidas ultramodernas, verdadeiras ilhas de Primeiro Mundo em meio ao mar de pobreza das nossas cidades, e isso, evidentemente, com o farto uso do dinheiro público (FERREIRA, 2005, p.18).

Ainda se apoiando em Ferreira (2005) a tradição urbanística brasileira, calcada em um Estado estruturado para ratificar a hegemonia das classes dominantes, sempre tratou os Planos Diretores por um viés tecnicista, o que os tornavam imunes à compreensão do cidadão comum, mas eficientes em seu propósito político de engessar as cidades nos moldes que interessavam às elites.

Verifica-se que os Planos Diretores se distanciaram da realidade urbana periférica, e não impediram a fragmentação das políticas públicas urbanas, pouco agregando para a enorme parte da população excluída da chamada “cidade formal”. Na prática, hoje novas metodologias de planejamento vêm sendo pesquisadas, com enfoque para a realidade e gestão locais, mais abertas à participação dos agentes sociais dos bairros e promotoras de uma reintegração transversal das políticas setoriais (FERREIRA, 2005).

No que tange à questão habitacional, Ferreira (2005) é categórico ao afirmar que a solução da ocupação pura e simples de glebas vazias e os loteamentos clandestinos continuam até hoje a responder pela maior parte da demanda habitacional dos excluídos do sistema. E que com o tempo e o esgotamento dessas terras, restou à população mais pobre ocupar as únicas áreas onde estariam a salvo da ação do mercado, como por exemplo, as áreas de proteção ambiental, tais como: as beiras de córregos, os fundos de vale e áreas de várzea, os mananciais e as encostas, provocando significativos impactos sobre o meio ambiente.

Desta forma, constata-se que o modelo de desenvolvimento econômico adotado não foi aderente à produção social e ambiental da cidade de São Paulo, não incorporando o potencial ecológico e mesmo socioambiental dos atributos naturais.

A cidade se formou alterando drasticamente o sítio, a paisagem e o território, principalmente o ambiente natural, produzindo um espaço urbano altamente degradado com efeitos muito graves sobre a qualidade de vida, sobretudo da população mais pobre.

Diante deste cenário emergem dois temas relevantes ao contexto urbano contemporâneo: os conflitos socioambientais urbanos como problema recorrente do modelo de desenvolvimento adotado no país e a criação de Parques Lineares como medida de mitigação frente à recuperação e requalificação ambiental das áreas de fundo de vale ocupadas pelas populações carentes e abastadas de moradia.

Constituindo-se em uma realidade que tende a ocupar cada vez mais espaço na agenda pública, tanto nacional quanto internacional, à medida que se aprofunda o processo de transformação econômica e social dos territórios os conflitos socioambientais, dentre várias definições, podem ser caracterizados como:

> Aqueles envolvendo grupos sociais com modos diferenciados de apropriação, uso e significação do território, tendo origem quando pelo menos um dos grupos tem a continuidade das formas sociais de apropriação do meio que desenvolvem ameaçadas por impactos indesejáveis, transmitidos pela água, solo, ar ou sistemas vivos, decorrentes do exercício das práticas de outros grupos (ACSELRAD, 2004, p.26).

Após a Conferência de Meio Ambiente Rio 92, os conflitos sociais urbanos passaram a ser denominados *conflitos socioambientais urbanos*. O meio ambiente urbano, cada vez mais pressionado pela ação antrópica, passa a refletir os conflitos sociais e políticos, principalmente onde o poder público não ascende com soluções para atender as necessidades dos cidadãos (DIAS, 2004).

Assim, torna-se importante estudar o tipo de abordagem, análise, gestão e resolução de conflitos ambientais uma vez que, são tais embates que evidenciam a disputa pela hegemonia entre distintas concepções sobre as formas de incorporação da natureza para satisfazer necessidades materiais, simbólicas e espirituais de indivíduos e de comunidades.

Quanto aos Parques Lineares, o Plano Diretor da cidade de São Paulo prevê, em seu artigo 106, a implantação do Programa de Recuperação Ambiental de Cursos D'Água e Fundos de Vale, onde os mesmos, ao serem incorporados ao sistema de áreas verdes do município, passam a contribuir nas transformações urbanísticas estruturais e na melhoria da qualidade ambiental da cidade.

"Parques Lineares são intervenções urbanísticas que visam recuperar para os cidadãos a consciência do sítio natural em que vivem, ampliando progressivamente as áreas verdes" (SÃO PAULO, 2002).

Estas intervenções atuam também de forma preventiva, reduzindo a formação de áreas de risco na medida em que se evitam a construção de habitações irregulares nas proximidades das várzeas dos córregos.

Desta forma, a implantação de Parques Lineares com a consequente recuperação dos fundos de vale de rios e córregos da cidade e a definição de faixas de utilidade pública ao longo dos cursos d'água se configura na implantação de uma infraestrutura verde de recuperação ambiental e de qualidade de vida, além de oferecer lazer à população (PMSP, 2008).

O presente estudo se ampara na confluência entre o processo de transformação das cidades frente ao tipo de modelo de desenvolvimento econômico vigente e a realidade conflituosa dada pelo acesso e tipo de utilização dos recursos naturais dispostos em um território e a implantação de Parques Lineares como alternativa de requalificação socioambiental de áreas de fundo de vale ocupadas de forma irregular.

Trata-se de uma reflexão que carrega contribuições teóricas às abordagens de análise e encaminhamento para solução de conflitos.

Para tanto, seu conteúdo visa analisar um caso de conflito socioambiental oriundo da implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré (PLNRJ), localizado no Distrito de Raposo Tavares, em São Paulo, à luz da metodologia de planejamento denominada Planejamento Estratégico Situacional – PES.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA E A QUESTÃO DE PESQUISA

A atual dinâmica das sociedades urbanas contemporâneas, caracterizada pela presença de diversos atores sociais em disputas por recursos e serviços ambientais de várias naturezas, vem propiciando a geração de inúmeros conflitos de ordem socioambiental.

A complexidade deste cenário carece da utilização de instrumentos com sólidas bases metodológicas que contribuam com a estruturação de problemas e os relacionamentos existentes dentro destas situações conflituosas.

Principalmente em países que ainda não atingiram patamares elevados de práticas de participação democráticas esta ausência de instrumentos para gerir conflitos acaba por limitá-los a uma resolução improvisada nos espaços – arenas onde os mesmos eclodem.

Assim, munir os atores inseridos em conflitos socioambientais, no caso desta pesquisa, em um caso que se dá em torno da implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré, é uma forma de inserir práticas voltadas para a estruturação racional do problema existente, visando sua compreensão e sua gestão com vistas a uma contribuição para sua efetiva resolução.

Desta forma, a questão que esta pesquisa se propõe a responder está centrada em como situações de conflitos socioambientais urbanos podem ser adequadamente abordadas, processadas e geridas com vistas a se obter melhores soluções para as partes envolvidas em tais embates.

Vale destacar que, para construção desta questão utilizou-se de subsídios da metodologia PES, que será abordada neste estudo, no que tange especificamente à estruturação e análise do problema contemplado nesta pesquisa, que envolve a descrição das causas, evidências e consequências em torno do mesmo.

Assim, como problema tem-se a não utilização de metodologias para resolução de conflitos socioambientais, cujas evidências foram constatadas pela ausência de emprego de mecanismos estruturados junto aos diversos materiais sobre conflitos utilizados para elaboração deste estudo.

Dentre as principais causas destacam-se a falta de uma cultura e amadurecimento político que leve à conscientização para o emprego de mecanismos de resolução de conflitos socioambientais, enquanto as consequências apontam para casos de conflitos não resolvidos ou mal resolvidos, não atendendo de fato aos interesses das partes inseridas nestas situações.

1.2 OBJETIVO GERAL

Utilizar a metodologia “Planejamento Estratégico Situacional – PES”, como instrumento de abordagem, processamento e gestão tecnopolítico do conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcance do “Objetivo Geral” foram delineados três “Objetivos Específicos”, conforme segue:

(OE1) Analisar casos de aplicação prática da metodologia PES.

(OE2) Caracterizar a situação de conflito socioambiental junto ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

(OE3) Identificar quais os elementos técnicos e estratégicos da metodologia PES que podem ser aplicados ao conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Portanto, esta pesquisa se propõe a apontar alguns elementos desta metodologia de planejamento que subsidiem tanto na análise quanto no processamento e gestão de conflitos socioambientais com vistas a contribuir na resolução destes embates.

O fato de a metodologia PES considerar as perspectivas técnica e política a posiciona como uma alternativa viável para as etapas de abordagem, processamento e gestão de conflitos socioambientais urbanos.

Para isso, será destacado, como estudo de caso, uma situação de conflito socioambiental específica referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré, localizado no Distrito de Raposo Tavares, que formado por 26 bairros, constitui-se em um dos cinco distritos sob jurisdição administrativa da Subprefeitura Butantã da Prefeitura Municipal de São Paulo.

1.5 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este estudo se justifica pela necessidade de instrumentalizar os atores sociais envolvidos em conflitos de natureza socioambiental com metodologia capaz de contribuir na compreensão, gestão e resolução destas situações.

A importância de munir atores sociais com a metodologia PES se deve à possibilidade que a mesma oferece para uma compreensão aprofundada dos problemas que constituem a situação conflituosa por meio de sua descrição, a qual contempla evidências, causas e consequências para o levantamento de causas-problemas consideradas críticas e que serão alvo de enfrentamento.

É a compreensão da situação-problema que fornecerá subsídios para a aplicação das próximas etapas do PES, que se dará com a elaboração de planos de ação e análise estratégica de atores, necessárias para a busca da transformação da realidade inicial almejada.

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o entendimento e gestão do conflito em questão e que tal experiência sirva de referencial para a aplicação da metodologia PES em outras situações de conflito, abrangendo inclusive outras esferas além do meio urbano.

Os encaminhamentos dados a este conflito ou a outros em que o PES venha a ser empregado podem inclusive influenciar o direcionamento de políticas públicas ou, até mesmo, servir de base para a formulação destas.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além desta introdução, a qual busca situar o leitor sobre o tema, conteúdo e direcionamento da pesquisa, por meio da especificação da situação-problema, da questão de pesquisa a ser respondida pela investigação, objetivos geral e específicos e de sua delimitação e justificativa, este trabalho conta com outros capítulos, a saber:

O Capítulo 2 - Fundamentação Teórica, constitui-se na plataforma conceitual do estudo, por meio de uma revisão da literatura sobre os seguintes assuntos:

- Breve histórico sobre o processo de uso e ocupação do solo, com ênfase para a cidade de São Paulo, local onde se insere o conflito a ser abordado.
- Conflitos socioambientais, com ênfase nas correntes sociológica e da ecologia política, além de alguns mecanismos de resolução de conflitos ligados às linhas teóricas comportamental (Teoria da Comunicação dos Grupos) e de decisão (Teoria da Decisão para Estruturação e Definição de Problemas).
- Metodologia de Planejamento Estratégico Situacional – PES, envolvendo conceitos e detalhamento de sua operacionalidade, a qual é alvo de análise desta pesquisa, com vistas à aplicabilidade de elementos de seu conteúdo junto a uma situação de conflito socioambiental inerente à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

O Capítulo 3 – Métodos e Técnicas contempla uma caracterização do tipo de pesquisa, seus fins e procedimentos operacionais utilizados para realização deste trabalho, tais como: pesquisa bibliográfica e documental, observação não participante e realização de entrevistas por meio de roteiros semiestruturados, fundamentais para subsidiar todas as etapas seguintes deste estudo e de servir de guia para sua replicabilidade, caso haja outros pesquisadores interessados em abordar o tema em futuras pesquisas.

Já o Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados foi dividido em duas partes, sendo uma destinada a uma abordagem comparativa do PES frente à visão de conflito socioambiental colocada tanto pela ecologia política quanto por algumas correntes sociológicas abarcadas por este estudo. Ainda neste caminho, o PES e os principais mecanismos de resolução de conflitos, trazidos das Teorias de Comunicação dos Grupos e da Decisão, são confrontados para compor mais uma análise comparativa submetida à discussão.

Ainda neste Capítulo, realiza-se uma análise e discussão dos resultados almejados para cumprimento de cada objetivo específico estabelecido na pesquisa, os quais

contemplaram a aplicação da metodologia PES em casos práticos e reais; a caracterização da situação de conflito socioambiental junto ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré com a subseqüente escolha de um embate para aplicação de alguns elementos do PES, selecionados ao final da reflexão que esta seção do trabalho proporcionou.

O Capítulo 5 traz a aplicabilidade de elementos do PES, selecionados anteriormente, junto a uma situação de conflito socioambiental concentrada na área do Conjunto Habitacional Butantã D, no bairro Educandário – CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional Urbano), pertencente ao Distrito de Raposo Tavares, região Oeste da capital paulistana, e que está intimamente ligada à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

O Capítulo 6 tece algumas considerações sobre as conseqüências oriundas da situação de conflito socioambiental abarcadas pelo PES neste estudo e de seus desdobramentos.

Recomendações para a disseminação da metodologia PES, tanto para uso quanto para abordagem em futuras pesquisas e algumas limitações constatadas durante o desenvolvimento deste estudo encerram este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo está segmentado em três partes, sendo a primeira reservada a um histórico sobre o uso e ocupação do solo, especialmente na cidade de São Paulo, local onde se insere o conflito em estudo.

Em seguida, é trazido um cenário sobre os conflitos socioambientais, com ênfase nos situados na esfera urbana, onde se enquadra o embate tratado nesta investigação.

Encerrando a construção da plataforma conceitual desta pesquisa, é abordada a metodologia PES, mecanismo escolhido como alvo de análise com vistas a sua aplicação no conflito que envolve a implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

2.1 HISTÓRICO DE USO E OCUPAÇÃO DO SOLO

Com vistas a facilitar a apresentação deste item, o mesmo foi segmentado em três marcos históricos, perpassando pela expansão da produção cafeeira do início século XX até o surgimento, expansão e consolidação do modelo industrial brasileiro.

O desfecho se dá com as reformas urbanas contempladas na Carta Magna de 1988 que, a partir da abertura política e da globalização da economia, passaram a contemplar a inserção de parques lineares junto aos Planos Diretores das cidades brasileiras.

Realidade esta presente na cidade de São Paulo, onde tais parques vêm sendo implantados como intervenções de natureza urbanística que objetivam ampliar progressivamente as áreas verdes e dar maior efetividade ao uso e ocupação do solo paulistano.

2.1.1 Período de 1900 a 1950 - A expansão da produção cafeeira do início do século XX e o surgimento do modelo industrial brasileiro

Já nas primeiras décadas do século XX, o crescimento da produção cafeeira agregado ao despontar de uma indústria ainda incipiente seriam fatos determinantes para a acelerada ascensão da cidade de São Paulo ao patamar de maior cidade do país, superando, na medida em que a industrialização se consolidava, as limitações de seu papel de sede do controle da exportação agrícola.

Conforme Silva (1981) os investimentos provenientes das atividades do comércio cafeeiro já haviam impulsionado a economia urbana desde 1867, fazendo com que

fazendeiros se deslocassem para a cidade, motivando o surgimento de empresas de importação-exportação, bancos, setores da construção civil e vilas operárias amparadas por toda uma infraestrutura básica que começava a ser disponibilizada.

Nota-se, mesmo ainda sem a presença do capitalismo industrial, a promoção, em São Paulo, de uma sistemática segregação social, com a cidade produzindo a mesma diferenciação que se verificava nos latifúndios. Dessa época datam os primeiros registros de cortiços e até mesmo de ocupação dos morros por moradias populares, caracterizando uma diferenciação socioespacial, pela qual a população mais pobre, via de regra, era excluída das áreas mais privilegiadas para as menos abastadas de recursos e serviços (FERREIRA, 2005).

No início do século passado, de acordo com Maricato (2000), as dinâmicas de urbanização da cidade já explicitavam os processos de valorização fundiária e imobiliária que iriam constituir a matriz de exclusão que perdura até hoje, sobrevivendo e se fortalecendo a cada nova fase do nosso desenvolvimento.

As relações de poder se estabeleciam no âmbito urbano pelo privilégio dado às elites no direcionamento dos recursos públicos e na construção de bairros de classe alta. Já a classe média encontrava algum lugar, em diferentes momentos históricos, conforme vantagens proporcionadas por uma ou outra política pública, ou até mesmo pelos resquícios de um ou outro ciclo de crescimento econômico, enquanto na outra ponta se situava uma classe excludente que atingia invariavelmente a população urbana mais pobre e posteriormente o proletariado urbano.

Rolnik (1999) aponta que, nesse contexto o Estado cumpriu sistematicamente seu papel de controle sobre a produção do espaço urbano. Mas, diferente da visão europeia, no Brasil ele se deu ou para garantir a onipotência das elites, e manter em níveis aceitáveis os bairros de classe média, deixando, aliás, o mercado imobiliário bastante livre para atuar, ou para “resolver” as demandas populares quando absolutamente necessário, na base de relações populistas e clientelistas.

Exemplo disso foram as ações voltadas para a promoção de reformas urbanas destinadas a combater o crescente número de casos de epidemias e recuperar a cidade. Para atrair o capital estrangeiro para o país era necessário “sanear” a cidade, construindo novos e “modernos” edifícios em substituição a casarões e prédios antigos com o desmonte de morros e criação de aterros. A população pobre foi sistematicamente expulsa dos cortiços e dos morros centrais, deslocando-se invariavelmente para locais distantes e menos valorizados (BARROS, 2002).

Barros (2002) reforça que as intervenções da época, amparadas na preocupação de higienização dos bairros mais pobres, onde se verificava uma relação direta entre insalubridade e doenças, aproveitavam tal justificativa para pouco a pouco promover a expulsão da população mais pobre das áreas centrais e requalificar esses bairros com novos padrões de ocupação, lógica adotada inclusive em São Paulo.

Naturalmente as classes dominantes continuariam a apropriar-se dos setores urbanos mais valorizados, justamente por sua localização privilegiada, por sua acessibilidade, e pela infraestrutura disponível, pelo funcionamento das leis e pela influência junto à máquina estatal, relegando às classes menos favorecidas localidades abastadas de serviços considerados básicos. Assim o capitalismo industrial, ao reforçar a divisão social do trabalho e a luta de classes, acentuaria a divisão social do espaço (ROLNIK, 1999).

Até os anos 30, a disponibilidade de unidades habitacionais para as classes populares foi encampada pela iniciativa privada, através das vilas operárias implantadas pelas respectivas empresas empregadoras ou por intermédio da moradia de aluguel, que se restringia em sua maior parte à construção de cortiços ou de vilas de baixo padrão.

As vilas, uma forma de moradia estimulada com incentivos fiscais pelo poder público e por se tratar de uma solução de disciplinamento e higienização eram, em São Paulo, um empreendimento interessante para investidores imobiliários que contemplavam desde comerciantes mais abonados até grandes empresários do café (BONDUKI, 1998).

Entretanto, só conseguiam ter acesso a essas moradias segmentos da baixa classe média, restando à parcela mais carente os cortiços, que apesar de serem combatidos em nome da saúde pública demonstravam ser um investimento muito interessante para os proprietários, devido ao baixo custo de sua construção (VILLAÇA, 1998).

A sua significativa proliferação, conforme Villaça (1998) acaba demonstrando que a demanda por soluções de habitação de baixa renda começava a ser considerável, porém ao se tornarem obstáculos para as iniciativas de renovação urbana de áreas mais nobres da cidade, eram prontamente demolidos e a “massa sobrante” obrigada a se deslocar para as áreas menos valorizadas pelo mercado.

Para Ferreira (2005) a partir de 1930, com o governo brasileiro intervindo na promoção da industrialização por meio da concessão de subsídios, presenciou-se pela primeira vez os efeitos da crescente migração rural-urbana, do nordeste para a região sul, elevando o problema da provisão habitacional para a massa operária a patamares que o mercado não tinha mais condições nem interesse em enfrentar.

Reconhecendo que o mercado privado não tinha como atender a demanda por moradia e anunciado que o Estado assumiria tal função, retirou-se do setor não estatal a responsabilidade pela questão habitacional, sem que houvesse, entretanto, uma política pública de fôlego, capaz de responder à demanda que se criava (FERREIRA, 2005).

Para Maricato (1997) a oferta de moradia de aluguel em declínio e a incapacidade de supressão de moradias pelo Estado isentavam tanto a administração pública quanto o mercado privado pelo atendimento desta demanda, restando à população pobre a ocupação pura e simples das terras ou loteamentos em periferias. A chegada do transporte público sobre rodas garantia o necessário acesso, mesmo que precário, aos loteamentos mais distantes que por outro lado, sequer recebiam a infraestrutura urbana necessária.

No Brasil da década de 1940, apesar de ainda predominantemente agrário e atrasado, o país já possuía cidades com perfil moderno e avançado, acondicionando 31% da população nacional (MARICATO, 2000).

A autora ainda aponta que foi a partir daquela década até a de 1980, com um crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) na casa dos 7% anual, que o processo de urbanização-industrialização passava a sinalizar um caminho de emancipação frente a séculos de dominação da produção agrário-exportadora e de mando coronelista.

2.1.2 Período de 1950 a 1980 – A consolidação do modelo industrial e o milagre econômico

A partir de 1950, com a abertura ao capital internacional promovida pela política econômica do governo Juscelino Kubitschek, ocorre um momento de negação definitiva da possibilidade de formação de uma economia, mesmo que capitalista, minimamente autônoma e distributiva, o que iria acarretar de vez em uma situação de extrema desigualdade no acesso à terra urbana no país (SAMPAIO, 2000).

Ferreira (2005) ratifica a afirmação de Sampaio lembrando que a chegada das multinacionais impulsionou a industrialização brasileira, contribuindo decisivamente para o chamado “milagre econômico” e à ascensão do país, em pouco mais de uma década, à condição de oitava economia do mundo, mas com duas ressalvas: um crescimento à base de um padrão tecnológico atrasado, devido às tecnologias obsoletas trazidas pelas indústrias estrangeiras e a formação de um modelo de alta concentração da renda, já que se baseava na manutenção de uma mão de obra de baixo custo, necessariamente subassalariada.

Como o interesse das multinacionais era o de explorar a mão de obra barata e o da elite brasileira perpetuar sua hegemonia interna, utilizando-se para isso do seu controle sobre

o Estado, à administração pública não interessava criar exigências que aumentassem o custo de reprodução da força de trabalho, entre elas a de instalação de infraestrutura urbana, principalmente a de moradia (FERREIRA, 2005).

Em contrapartida, o agravo da situação era alimentado, conforme Maricato (1996) pelo intenso processo de migração rural-urbana e pela a ausência de uma reforma agrária, ou seja, sem uma efetiva política de atendimento à real demanda habitacional cresciam de forma inexorável os bairros periféricos de baixa-renda, literalmente “abandonados” pelo Estado.

Maricato (1996) e Rolnik (1999) são incisivas ao apontarem que a industrialização com baixos salários era acompanhada pela urbanização com baixos salários, o que se podia também ver nos números: em 1940 a população urbana no Brasil era de apenas 26,34% do total, em 1980 ela já era de 68,86%, para chegar em 81,20% no ano 2000. Em dez anos, de 1970 a 1980, as cidades com mais de um milhão de habitantes dobraram, passando de cinco para dez .

Considerando-se os dados do último censo demográfico realizado em 2010 o resultado demonstra que é de 84,40 o percentual da população brasileira que ocupa as áreas urbanas do território nacional (IBGE, 2010).

Foi neste período que a expansão da cidade de São Paulo se viu condicionada à proposta de grandes avenidas e rodovias, suprimindo sua vegetação natural e alterando os traçados dos córregos e rios, incorporando-os ao sistema de saneamento da cidade.

Nesse processo, o campo conceitual que norteou a apropriação das bacias hidrográficas na produção da cidade foi a abordagem tecnicista que as considerou como simples rede de escoamento, em que rios e córregos são tratados como meros canais de passagem da água, voltados ao transporte de dejetos.

Se uma vez incorporados ao sistema de saneamento da cidade tiveram os seus canais retificados e cimentados com a finalidade de manter o fluxo de água, perdendo, desta forma, o desenho sinuoso original, quando agregados à malha urbana tiveram as suas margens e várzeas ocupadas por ruas, avenidas e edificações.

As intervenções técnicas de canalização dos córregos, como forma de sanear os problemas gerados pela dinâmica da cidade, foram amplamente disseminadas na sociedade, transformando-se em senso comum no tratamento dos corpos d’águas, apesar de tais práticas, na realidade, serem tributárias da degradação ambiental e urbana.

O período pós-64, de ditadura militar instaurada no país, inaugurou uma nova fase de intervenção estatal na habitação e no qual mais se produziu habitações populares no Brasil, cerca de quatro milhões de unidades, resultado obtido por intermédio da criação de

mecanismos responsáveis por gerir poupanças destinadas ao financiamento habitacional (FERREIRA, 2005).

Ferreira (2005) aponta que o uso dessa significativa poupança para o financiamento habitacional, do saneamento e da infraestrutura urbana, apesar de ter provocado mudanças importantes nas nossas cidades, foram, por outro lado, mais expressivas nas faixas de população de renda média ou alta.

Os centros verticalizaram-se e geraram a valorização especulativa da terra urbana e a produção imobiliária para a classe média foi dinamizada, beneficiando grandes empresas de obras públicas de infraestrutura. Por outro lado, para as camadas da população com renda escassa, a construção de unidades habitacionais sem o necessário conjunto de equipamentos e melhorias urbanas, mas pautadas no discurso populista, era o único indicador de eficiência do modelo, não levando em consideração o fator “qualidade de vida”.

Amparado por meio de dados de uma pesquisa do Centro de Estudos da Metrópole, do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (Cebrap) que registrou crescimento seis vezes superior da periferia paulistana em relação à área central, Ferreira (2005) acaba comprovando a submissão da terra urbana ao capital imobiliário, restringindo uma parcela da cidade ao mercado formal e deixando em seu interior grande quantidade de terrenos vazios, mas inchando as periferias com a expulsão de enorme contingente populacional.

Kowarick e Campanário (1990) reforçam Ferreira ao demonstrarem que em 1976 a terra retida para fins especulativos no município de São Paulo atingia 43% da área disponível para edificação e que, somente em 1980, as áreas periféricas da cidade aumentaram em 480 km², permanecendo desprovidas dos serviços urbanos essenciais à reprodução da força de trabalho.

Ao final da década de 1970, os excluídos do “milagre brasileiro” começaram a mobilizar-se novamente em torno da questão urbana, reivindicando a regularização dos loteamentos clandestinos, a construção de equipamentos de educação e saúde, a implantação de infraestrutura nas favelas, etc.

Um primeiro sinal de mudança, neste sentido, ocorreu em 1979, com a aprovação da Lei 6766, regulando o parcelamento do solo e criminalizando o loteador irregular (FERREIRA, 2003).

2.1.3 Período de 1980 ao início do século XXI – As reformas urbanas a partir da abertura política e da globalização da economia

Nos anos 1980, mais precisamente na Constituinte de 1988, 130.000 de eleitores subscreveram a Emenda Constitucional de Iniciativa Popular pela Reforma Urbana, e com isso conseguiram inserir na Constituição os artigos 182 e 183, que estabeleciam alguns instrumentos para o controle público da produção do espaço urbano e introduziam o princípio da chamada "função social da propriedade urbana".

Esta previa que imóveis situados na chamada "cidade formal" geralmente se beneficiavam de infraestrutura urbana (esgoto, água, luz, asfalto, etc.) custeada pelo poder público e, portanto, por toda a sociedade; mantê-los vazios, a prática recorrente dos especuladores, representaria um alto custo social, assim exercer a função social da propriedade não seria nada além de dar-lhes uso (FERREIRA, 2003).

Ferreira (2003) cita, porém, que a regulamentação desses artigos só viria a ocorrer com a aprovação da Lei 10.257, o Estatuto da Cidade, em julho de 2001, a qual consolidou definitivamente o capítulo da reforma urbana da nossa Constituição, e acabou agregando uma variedade de instrumentos jurídicos e financeiros chamados "instrumentos urbanísticos", visando oferecer às prefeituras um repertório para exercer algum controle sobre as dinâmicas de produção da cidade, tais como: restrições de uso, parâmetros de adensamento, limites à verticalização, taxas de ocupação, punições efetivas para o descumprimento das leis urbanísticas, etc.

Com a criação de uma estrutura financeira seria possível viabilizar a recuperação e manutenção de edifícios antigos nas áreas centrais e sua reconversão para locação social privada, ou ainda, a fixação da população mais pobre em seus locais de residência, como nos moldes das experiências vivenciadas em outros países que passaram por processos similares de industrialização e urbanização (FERREIRA, 2003).

A partir da década de 1990, institucionalizou-se no Brasil e passou a ser seguida à risca pelo governo federal uma série de reformas alinhadas à tendência neoliberal de absoluta minimização do papel do Estado, preconizadas pelo Consenso de Washington. Logo a instituição de instrumentos urbanísticos que dessem maior poder ao Estado estava na contramão da cartilha da corrente neoliberal que recomendava a "privatização das empresas estatais" (NOGUEIRA, 1994).

Nogueira (1994) aponta que os "novos paradigmas" da economia globalizada deste começo de século deixaram a desejar quanto à introdução de mudanças significativas no

quadro estrutural de exclusão social e da segregação espacial urbana no Brasil. Acrescenta ainda que, atualmente, percebe-se que os anos de políticas macroeconômicas neoliberais de estabilização monetária, por meio de instrumentos cambiais, apenas exacerbaram a dependência externa e a desigualdade interna, inviabilizando a resolução dos problemas sociais brasileiros.

Hoje, a “globalização” parece reavivar o mito do crescimento do milagre brasileiro da década de 1970: vende-se a nossa suposta “entrada” no mundo global, alimentada pelo perverso apelo do acesso e consumo, principalmente de importados, enquanto que a economia do país é tomada por empresas transnacionais, e se exacerba a pobreza generalizada, demonstrando que a modernidade desejada ainda não superou os desequilíbrios herdados e nutridos desde o período colonial (FERREIRA, 2005; SAMPAIO, 2000).

Ferreira (2005) cita que com a reinserção do Plano Diretor na agenda política urbana, o que se deu por meio da Constituição de 1988, obrigando todo município com mais de 20.000 habitantes a implantá-lo e com o Estatuto da Cidade, em 2001, determinando que as cidades que ainda não tinham um plano desta natureza o implantassem em cinco anos, foi dada significativa importância à regulamentação de instrumentos urbanísticos que permitiram maior proximidade e participação do cidadão frente à temática ambiental.

Mas também apresentou aspectos negativos, uma vez que, a tradição urbanística brasileira, calcada em um Estado estruturado para ratificar a hegemonia das classes dominantes, sempre tratou os Planos Diretores por um viés tecnicista que os tornavam imunes à compreensão do cidadão comum, mas eficientes em seu propósito político de engessar as cidades nos moldes que interessavam às elites.

Verifica-se que os Planos Diretores se distanciaram da realidade urbana periférica, e não impediram a fragmentação das políticas públicas urbanas, pouco agregando para a enorme parte da população excluída da chamada “cidade formal”. Na prática, hoje novas metodologias de planejamento vêm sendo pesquisadas, com enfoque para a realidade e gestão locais, mais abertas à participação dos agentes sociais dos bairros e promotoras de uma reintegração transversal das políticas setoriais (FERREIRA, 2005).

Ferreira (2005) conclui que o entendimento do significado transformador contido no Plano Diretor e no Estatuto da Cidade e sua consequente fiscalização, por parte da população, em especial, a parcela menos favorecida, poderá viabilizar a aprovação e efetiva implementação destes instrumentos em âmbito municipal, convertendo-se em oportunidade única para conhecer melhor seu território e disputar legitimamente seus espaços.

Isto se torna fundamental em vista à realidade deste início de século XXI, onde com 82% da população brasileira caracterizada como urbana, a imagem das cidades, especialmente das metrópoles, se apresenta bastante distante daquela desenhada em 1940, ou seja, em 60 anos, a população urbana brasileira cresceu mais de 100 milhões de indivíduos, em nove metrópoles passaram a morar 50 milhões de pessoas, mais do que a população da maior parte dos países da Europa ou da América Latina (MARICATO, 2000).

Déficit habitacional, violência, enchentes, poluição do ar, das águas e dos solos, favelas, desmoronamentos, infância abandonada, entre outros, passa a fazer parte da sociedade que começa a perceber que o avassalador processo de urbanização trouxe modernização no modo de vida, no ambiente construído e nas comunicações, mas apenas para alguns, assim como os respectivos direitos e cidadania (MARICATO, 1996, 2000).

No que tange à questão habitacional, a solução da ocupação pura e simples de glebas vazias e os loteamentos clandestinos continua até hoje a responder à maior parte da demanda habitacional dos excluídos do sistema. Com o tempo e o esgotamento dessas terras, restou à população mais pobre ocupar as únicas áreas onde estariam à salvo da ação do mercado: as áreas de proteção ambiental, como as beiras de córregos, fundos de vale e áreas de várzea, os mananciais e as encostas (FERREIRA, 2005).

Visando mitigar situações do passado tidas como um passivo ambiental para a sociedade, a utilização de instrumentos urbanísticos, como os Parques Lineares que se potencializam na construção de uma nova postura social em relação aos córregos da cidade, enquanto espaço de conservação, de convívio e de lazer, torna-se desafiador, mas urgente, à uma nova lógica de cidade sustentável.

2.1.4 Parques Lineares e sua inserção nos Planos Diretores

O conceito de Parque Linear – parkways foi introduzido por Olmsted, em 1865, nos Estados Unidos, como caminhos que ligariam parques e espaços abertos entre si e com suas vizinhanças, destacando-se os projetos: Campus da Universidade de Berkeley, com a transformação do vale do rio *Strawberry Creek* em um Parque Linear e, a união de *Berkeley à Oakland* por uma rota cênica; parques integrados na cidade de Buffalo e também um *parkway* unindo o subúrbio Riverside a Chicago, estado de Illinois e *parkway* "*Emerald Necklace*", em Boston, que formava um arco ao redor da cidade de aproximadamente 7,2 km de extensão (LITTLE, 1990; SMITH & HELLMUND, 1993).

Já os *greenbelts*, conceito que exerceu grande influência sobre a criação de Parques Lineares na Europa foi, conforme Little (1990) e Smith & Hellmund (1993), proposto por Ebenezer Howard, na Inglaterra em 1898, apoiando-se no modelo de *"Garden City"* que contemplava o desenvolvimento da cidade inserida em um jardim, em uma paisagem permanentemente agrícola.

No caso de São Paulo, o Plano Diretor Estratégico do Município, Lei 13430 de 13/09/2002, é aderente a esta nova abordagem pois, prevendo a implantação de Parques Lineares como forma de recuperação dos fundos de vale de rios e córregos e estabelecendo faixas de utilidade pública ao longo dos cursos d'água, se configura em uma infraestrutura verde de recuperação ambiental e de lazer à população.

Conforme o § 1º do art. 106 da Lei 13.430, de 13 de setembro de 2002: "Parques Lineares são intervenções urbanísticas que visam recuperar para os cidadãos a consciência do sítio natural em que vivem, ampliando progressivamente as áreas verdes" (SÃO PAULO, 2002).

Além disso, estes equipamentos atuam também de forma preventiva, reduzindo a formação de áreas de risco, na medida em que evitarão a construção de habitações irregulares nas proximidades das várzeas dos córregos. Ou seja, além da função ambiental, ao resgatar o papel dos fundos de vale como parte do sistema de drenagem natural, os Parques Lineares assumem também uma função social à medida que também agregam lazer e qualidade de vida a serviço da população.

No entanto, para a transformação do espaço na perspectiva da qualidade urbana e ambiental com inclusão social, tendo como eixo o córrego, é condição a participação da população, em um processo que promova uma reflexão coletiva, norteadora de proposições e ações.

Cabe destacar a profunda diferença estrutural entre as realidades de industrialização e urbanização estrangeira com a nacional, uma vez que, enquanto lá fora os instrumentos urbanísticos surgiram no pós-guerra, em consonância com a formação do Estado do bem-estar social, no Brasil tais instrumentos acabaram emergindo como uma tentativa de reação em face de um modelo de sociedade e de cidade estruturalmente organizadas de forma propositalmente desigual, o que acabou por impactar completamente em seu potencial de efetividade (FERREIRA, 2003).

Para Ferreira (2003) trata-se de reverter a posteriori um processo histórico-estrutural de segregação espacial, o que significaria, em essência, dar ao Estado a capacidade de

enfrentar os privilégios urbanos adquiridos pelas classes dominantes ao longo de sua hegemônica atuação histórica de 500 anos.

Quanto ao campo operacional, Ferreira (2003) aponta que os instrumentos urbanísticos “jurídicos e financeiros” só terão alguma eficácia se forem atrelados a uma vontade política capaz de promover a reversão do quadro de desigualdade urbana instaurado em nossas cidades, enfrentando, portanto, os poderosos interesses que hegemonizam hoje a produção do espaço urbano.

Apesar da sociedade arcar atualmente com as consequências das escolhas feitas pelos governos e acatadas por ela mesma, as quais afetam, sobretudo, a sua própria qualidade de vida, várias são as iniciativas e instrumentos que vêm sendo implementados, principalmente nas últimas três gestões municipais da cidade de São Paulo, no sentido de se abrir espaços para que a população venha a participar da recuperação de sua qualidade social e ambiental.

Porém, para efeito de contribuição direta ao propósito que esta pesquisa se propõe a discutir, cabe citar o Plano Diretor Regional , cujo conteúdo contempla os Parques Lineares como instrumento de qualificação urbanística da cidade.

No entanto, compete à sociedade acioná-los e, para isso, se faz urgente disseminar estas informações para que as comunidades envolvidas participem das discussões e no encaminhamento de propostas de melhoria urbana de seus habitats.

É neste cenário repleto de oportunidades e de desigualdades instituídas historicamente que a cidade, meio ambiente artificial, construído pelo homem, passa a se constituir também em uma arena de conflitos, tanto sociais quanto ambientais, conduzindo grupos a um embate pelo valor tangível e significado simbólico que os recursos e os espaços representam a cada um.

2.2 CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS URBANOS

O atual modelo de desenvolvimento econômico vem impondo ações e práticas amparadas pela lógica do uso privado dos bens de uso comum, impactando negativamente o meio ambiente para outros segmentos da sociedade.

Esta dinâmica, na qual prevalece o discurso do crescimento econômico, gera, entre outros impactos, um processo de exclusão territorial e social, levando à periferização de expressivo contingente de trabalhadores nos grandes centros urbanos.

Desta forma, o debate ambiental contemporâneo remete a uma "crise ambiental" resultante do colapso entre o modelo de desenvolvimento econômico vigente e a base, hoje sabida, finita dos recursos naturais.

Para Andrade *et al*. (2002) foi a partir da segunda metade do século XIX, com o surgimento de discussões em torno da questão da economia dos recursos naturais e das relações dos seres vivos com o meio em que vivem, que se deu 'início a um aprofundamento quanto aos embates sobre os recursos naturais, aproximando assim, a questão ambiental das ciências sociais.

De acordo com Acselrad (2004), a análise deste debate, em que está em jogo a apropriação dos diversos tipos de recursos de um determinado território, é essencial para se apreender a dinâmica conflitiva correspondente aos diferentes modelos de desenvolvimento, pois:

> (...) a cada configuração do modelo de desenvolvimento, tenderemos a encontrar modalidades específicas de conflitos ambientais predominantes. E no âmbito de cada combinação de atividades, o "ambiente" será enunciado como meio de transmissão de impactos indesejáveis que fazem com que o desenvolvimento de certas práticas comprometa a possibilidade de outras práticas se manterem (ACSELRAD, 2004, p. 27).

Característica fundamental deste processo de transformação, que tem como indicativo a exigência de uma lógica de civilização baseada em novos modelos e padrões de acumulação, a chamada crise ambiental acaba por repercutir diretamente sobre os estilos de vida e de consumo, na ética e na cultura, na dinâmica política e social e na organização do espaço em escala mundial.

Evidenciada a partir da década de 1960, este fenômeno vem suscitando, em face do planeta Terra começar a ser percebido como espaço comum para todos os seus habitantes, à necessidade de adoção de uma nova mentalidade e de padrões de relacionamento e manejo diferenciados com a natureza e seus recursos (MUNIZ, 2010).

Muniz (2010) acrescenta que, a intensa escalada desta crise fez com que a "questão ambiental" atingisse uma dimensão globalizada, mobilizando diversos atores, da sociedade civil organizada, os meios de comunicação, os governos e as corporações privadas a se engajarem no enfrentamento do quadro de desordem social e ambiental.

Tais acontecimentos vêm acentuando o enfoque eminentemente sociológico para a questão ambiental, contribuindo para a discussão sobre os processos de constituição de conflitos entre grupos sociais no embate pelo uso dos recursos naturais, os chamados conflitos distributivos, ou simplesmente conflitos socioambientais (MUNIZ, 2010).

Para muitos, a “questão ambiental” relaciona-se ao conjunto de polêmicas, como os conflitos, as lutas, os problemas ambientais e o próprio debate conceitual em torno de meio ambiente, estabelecidos diante de formas diferenciadas de apropriação de recursos e elementos do mundo físico, que se materializam e no seu bojo, geram múltiplos processos de exclusão e de reprodução de desigualdades sociais (VIÉGAS, 2009).

Independente dos significados que envolvem o que se convencionou chamar de “questão ambiental” vale a pena ressaltar que esta acaba sempre entrelaçada com a “questão social”, da mesma forma em que o meio ambiente encontra-se intrinsecamente conectado à sociedade (VIÉGAS, 2009).

Com relação ao termo meio ambiente, visto durante séculos como matéria-prima depositária de recursos para atividades econômicas; fonte de elementos nutricionais; território selvagem e paisagem, o mesmo vem sendo associado hoje a uma longa lista de sentidos e preocupações, que variam desde conceitos formulados pela ecologia científica até aqueles relacionados a concepções éticas ou morais, passando também por posicionamentos político-sociais.

Conforme VIÉGAS (2009) é no âmbito político-social que a natureza se converte em um meio ambiente de confrontos estabelecidos a partir de múltiplas formas pelas quais foi sendo apropriada, formas estas, por sua vez, decorrentes das lutas simbólicas e de significações prevalecentes, com preocupações com a equidade, a participação coletiva e a democratização das decisões em cada contexto sociopolítico (VIÉGAS, 2009).

Nota-se que, os conceitos de meio ambiente foram sendo desconstruídos e reconstruídos simbolicamente, por sujeitos que não mais se veem como observadores distanciados do objeto observado, mas sim por formuladores de usos e formas de apropriação e gestão de um mundo natural atualmente frágil e vulnerável , cuja durabilidade é preciso garantir, já que:

> A questão do significado, neste caso, não é técnica, nem biótica, como querem alguns: é política e simbólica. Trata-se de uma disputa de poder no campo das representações, de uma luta classificatória que, sobretudo ao colocar a questão em torno do *porquê* e do *para quem* deve ser o “meio ambiente” preservado, redimensiona significações, desvela mecanismos e instrumentos, e introduz uma lógica que leva à discussão dos critérios que definem formas de apropriação e acesso a recursos, bem como dos arranjos de poder eventualmente por trás de decisões meramente administrativas (VIÉGAS, 2009, p.151).

Já a noção de “problema ambiental” parece ter um caráter mais restritivo e pontual, uma vez que, alterações no meio ambiente somente se tornam problemas ambientais em processos sociais em que sujeitos coletivos as definem como tais (VIÉGAS, 2009).

De acordo com Viégas (2009) e Muniz (2010), a novidade não são os problemas, mas sim a forma como passam a serem lidos os velhos problemas, ou seja, como ambientais, bem como seus tratamentos. Isto subsidia a configuração de outras situações de conflito referenciadas a processos globais e planetários, a partir dos quais o futuro das novas gerações poderia estar sendo ameaçado.

Em paralelo emerge o debate sobre a necessidade de adoção de novos padrões de desenvolvimento econômico, projetando-se, posteriormente, a proposta de desenvolvimento sustentável como alternativa para a crise ecológica global, tido como: “aquele que atende às necessidades dos presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 46).

O conceito de desenvolvimento sustentável assume um significado político-diplomático à medida que tenta superar as evidentes dificuldades de compatibilizar desenvolvimento econômico e meio ambiente, em que questões sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e ambientais encontram-se sobrepostas tornando mais complexo o debate sobre a questão ambiental e consequentemente desafiador o tratamento e a resolução dos atuais conflitos (MUNIZ, 2010).

Se por um lado, surge uma ótica que acredita que as relações entre o modelo de desenvolvimento econômico e a necessidade de proteção ambiental seriam suficientes para criar um consenso coletivo em torno da consciência ecológica, minimizando assim a eclosão de conflitos e a sua própria importância para o processo democrático, em oposição surgem outras interpretações. Geradas no interior do debate do campo ambiental estas outras interpretações privilegiam o conflito como estruturante das relações estabelecidas no âmbito de processos sociais voltados à dimensão ambiental (VIÉGAS, 2009).

Assim, no que tange especificamente aos conflitos, Barbanti Jr. (2002) ressalta que o tema se confunde com a própria história da humanidade, com o início de sua abordagem abarcada pelas escolas do pensamento clássico da antiguidade e atualmente alvo de estudos por diversos campos do conhecimento como a psicologia social, economia, administração, sociologia, antropologia e a ciência política.

Autores como Acselrad (2004), Viégas (2009) e Muniz (2010) reconhecem que atualmente há uma grande variedade de visões, abordagens e conceituações sobre os conflitos

ambientais, supondo que isto traz enormes desafios para a tarefa de organizar esta temática mediante um ou vários princípios teóricos. Além de se observar uma relação frágil entre teoria, pesquisa e prática os mesmos enfatizam que há muita imprecisão nos conceitos, o que estimula uma polissemia preocupante entre os termos utilizados na sua abordagem.

Para Vargas (2008) a literatura em português, apesar de escassa, ainda mais se comparada à literatura inglesa onde se concentra a maior parte das publicações, confirmando a hegemonia anglo-americana no tema, possui alguns autores que enfatizam uma abordagem mais sociológica dos conflitos como Nascimento (2001), enquanto outros utilizam a visão da Ecologia Política como Acselrad (2003), Fuks (1998) e Little (2001).

Outros ainda introduzem o tema no contexto da história dos movimentos ambientalistas como Alonso e Costa (2002), enquanto que, no caso de Barbanti Jr. (2002) o autor faz um esforço mais analítico, estabelecendo algumas categorias de classificação apoiadas em arquétipos sociológicos para depois particularizar no caso dos conflitos socioambientais.

No Brasil, estas vertentes vêm tomando impulso, sobretudo a partir da década de 1990, promovendo várias discussões e gerando visões diferenciadas sobre meio ambiente e da inserção dos movimentos populares no debate ambiental, além de uma reflexão sobre "conflitos ambientais" (VIÉGAS, 2009).

Neste mesmo período, após a Conferência de Meio Ambiente Rio 92, os conflitos sociais urbanos passaram a ser denominados como *conflitos socioambientais urbanos*. O meio ambiente urbano, cada vez mais pressionado pela ação antrópica, passa a refletir os conflitos sociais e políticos, principalmente onde o poder público não ascende com soluções para atender as necessidades dos cidadãos (DIAS, 2004).

Dentro de uma abordagem sociológica do meio ambiente e dos conflitos, para Acselrad (2004) o tema faz remissão a três perfis de problemática ambiental que consequentemente impactam na caracterização dos conflitos: um evolucionista, outro economicista, e por fim um relacionado ao processo de reprodução dos modelos de desenvolvimento.

Ainda amparado por Acselrad (2003), na visão evolucionista, voltada às formas adaptativas do homem como espécie animal, os conflitos ambientais oporiam entre si as diferentes formas de adaptação dos atores sociais ao mundo natural, juntamente com suas ideologias e modos de vida respectivos.

Desta forma, a redução das formas de apropriação do mundo material a respostas adaptativas ao meio não permite, porém, captar em sua essência o conteúdo político, portador

de projetos presentes nos conflitos e que tencionam os modos hegemônicos pelos quais se distribuem as distintas formas sociais no espaço (ACSELRAD, 2002).

Na abordagem econômica os conflitos ambientais estariam atrelados aos espaços sociais que fogem à ação do mercado, envolvendo recursos que não têm preço e que não são objetos de apropriação privada (ACSELRAD, 2004).

Por fim, Acselrad (2002) cita que, os conflitos ambientais tidos como expressões de tensão no processo de reprodução dos modelos de desenvolvimento referem-se a situações conectadas a interesses e estratégias diferenciadas de apropriação e aproveitamento da natureza, sinalizando que tal apropriação de recursos e espaços de um determinado território não se resume à lógica unitária do mercado ou dos códigos jurídicos do direito privado.

"As concepções anteriormente apresentadas dizem respeito, com efeito, à complexidade da caracterização ambiental como um campo específico de construção e manifestação de conflitos" (ACSELRAD, 2004, p.18).

Dificuldades e limitações à parte, a complexidade da atual crise ambiental exige a consulta a várias áreas do conhecimento, cuja busca de subsídios junto a algumas abordagens sociológicas clássicas e contemporâneas e da ecologia política são fundamentais para construção de um referencial mais sólido para os fins que esta pesquisa se propõe.

2.2.1 Abordagem sociológica dos conflitos

Atualmente, os contornos mais gerais do debate sobre conflitos ambientais derivam de duas grandes vertentes, elas próprias apoiadas em visões diferenciadas do mundo e formuladas ainda no século XIX.

De um lado, uma visão conflitualista, que amparada na estruturação do espaço social em classes sociais, se faz representada por um conjunto de autores de formação predominantemente marxista e neomarxista como Saint Simon, Proudhon e o próprio Marx e mais recentemente por Althusser e Gramsci, para os quais o conflito ocupa posição central na formulação conceitual e no corpo teórico do conhecimento.

Nesta visão a sociedade industrial é tida como uma totalidade desigual e contraditória, composta por classes sociais em oposição, onde em seu interior se dão conflitos a partir de contradições e tensões criadas pelo próprio sistema. Os confrontos surgem mediante interesses opostos e representações ideológicas não consensuais elaboradas por diferentes sujeitos sociais que polarizam as relações na sociedade. O conflito, assim configurado na sua versão clássica, constitui a luta de classes que resultaria, sob determinadas

condições históricas, numa drástica e violenta ruptura revolucionária do sistema (BARBANTI JR, 2002; VIÉGAS, 2009).

No Brasil, até meados da década de 1980, a influência da visão marxista, tanto nas ciências humanas quanto nas sociais, foi determinante para direcionar a forma de análise sobre os conflitos socioambientais, mas posteriormente, com a queda de sistemas político-econômicos calcados na matriz socialista acabou por viabilizar a utilização de outros enfoques.

De outro lado, com um enfoque mais consensualista, localiza-se a vertente que conta com as colaborações de escolas funcionalistas e de teorias de sistemas, a partir da qual se constituiriam as diversas concepções do individualismo metodológico, cujas interrogações sobre a gênese dos conflitos tomam como ponto de partida os comportamentos individuais e as estratégias dos atores nos sistemas de interação.

Esta concepção, que no seu interior também contempla divergências e interpretações conflitantes, recorre, de acordo com Viégas (2009), a autores bem diferentes entre si, como Durkhein, Parson, Tocqueville, Weber, Pareto e Simmel. Vê o aparecimento de uma sociedade nova, que longe de apresentar pontos de ruptura, estaria experimentando uma nova dinâmica social calcada em oposições de interesses e concorrências individuais, onde atitudes, representações e estratégias adotadas pelos diversos atores levariam a uma busca de igualdade de condições diante de situações conflitantes.

Na perspectiva weberiana, da sociologia da ação, o conflito, inerente ao mundo social, torna-se um conceito aplicável a todo o sistema, pois se tratando de uma relação social, na medida em que a atividade é orientada pela intenção de fazer triunfar a própria vontade contra a resistência de outros, não se limita somente às contradições socioeconômicas (VIÉGAS, 2009).

Inspirado por Weber, Simmel elabora uma teoria sociológica do conflito que ao enfatizar a sua funcionalidade , passa a considerá-lo como um processo interativo e positivo de competição e associação, no qual o exame dos comportamentos e motivações individuais é essencial para a resolução de tensões e dualismos divergentes, conferindo assim solidariedade e coesão à vida social (VIÉGAS, 2009).

Posteriormente, com uma visão bastante diferente da weberiana, outros autores como Touraine e Bourdieu vão rejeitar a determinação das estruturas e retomar a discussão sobre o papel dos atores como sujeitos da ação.

Para Touraine a sociedade pós-industrial é marcada por uma multiplicidade de tensões e oposições, variadas e difusas e o conflito, em seus diversos formatos, é uma relação

de resistência e dominação entre atores de diversas classes sociais frente ao controle social e político da historicidade, ou seja, na capacidade de uma sociedade agir sobre si mesma, de imprimir uma orientação à ação histórica que dê sentido às relações sociais (VARGAS, 2008).

São os conflitos que constituem e organizam o ator, elemento coletivo essencial na dinâmica das organizações sociais; movimento social politicamente alinhado dentro de um campo de ação histórica (VIÉGAS, 2009).

Para a teoria social de Bourdieu os conflitos constituem uma dimensão permanente das práticas sociais, trabalhando a noção de construções sociais onde o mundo é percebido em face das diferentes posições e distâncias que os grupos, de acordo com o seu grau de capital econômico, social e cultural e hábitos, gostos e estilos de comportamentos, mantêm entre si no espaço social (VIÉGAS, 2009).

Para Bourdieu, o mundo social com suas divisões de classe, é algo que os atores sociais têm que construir no interior do espaço social, local onde se dá o embate entre diferentes posições sociais as quais, por sua vez, norteiam tanto as representações deste espaço quanto o posicionamento a ser adotado nas lutas materiais e simbólicas a serem travadas (MUNIZ, 2010).

Deve-se atentar para o fato de que o reconhecimento da realidade das classes implica o reconhecimento da existência de uma dominação de classe. Assim, a dominação se estabelece, segundo Bourdieu, fundamentalmente no campo simbólico. São as representações e o processo simbólico, dotado de instrumentos de imposição ou de legitimação, que reforçam as relações de força políticas e econômicas que fundamentam a dominação de uma classe sobre a outra (MUNIZ, 2010; VIÉGAS, 2009).

Há uma luta simbólica entre as diferentes classes e frações de classes, cada qual procurando impor sua própria definição de mundo, assim contribuindo para a reprodução social e para reforçar ou enfraquecer a crença na legitimidade da dominação de classe. É nesta abordagem que as estruturas objetivas “posição no espaço social” e as estruturas subjetivas “categorias vigentes de construção do mundo” se definem amparadas por processos históricos, podendo, consequentemente serem reinventadas e até desconstruídas por meio da luta simbólica (VIÉGAS, 2009).

No interior deste espaço de posições ligadas por relações de força específicas, os atores estão dispostos de acordo com estruturas desiguais de acesso, uso, apropriação, distribuição e controle sobre os territórios e sobre o conjunto de recursos materiais e simbólicos.

As mencionadas relações de força entre os atores se estabelecem a partir de volumes diferenciados de poder ou “capital” que lhes facultam um *quantum* específico de possibilidades de ganho nos embates que se verificam na prática. Seria um equívoco não levar em consideração a importância do poder derivado da posse de “capital material”, mas equivocado, do mesmo modo, atribuir a ele papel determinante ou determinístico para a constituição da estrutura do campo de forças (MUNIZ, 2010; VIÉGAS, 2009).

Importante destacar que, tanto a visão marxista quanto a funcionalista possuem um essencialismo, ou seja, enquanto a primeira se concentra nas relações socioeconômicas que ao se colidirem provocam mudanças no sistema econômico vigente, a visão funcionalista credita a existência de conflitos às relações humanas, cuja resolução pode ser obtida mediante a qualidade da intervenção sobre tais relações (MUNIZ, 2010; VARGAS, 2008; VIÉGAS, 2009).

2.2.2 Conflitos socioambientais e a Ecologia Política

Nos últimos vinte anos, a “ecologia política”, uma ramificação da ecologia – subdisciplina da biologia emergiu como um novo campo de pesquisa que combina o foco da ecologia humana nas inter-relações que sociedades humanas mantêm com seus respectivos ambientes biofísicos com conceitos da economia política que analisa as relações estruturais de poder entre essas sociedades (LITTLE 1999; SHERIDAN, 1988; STONICH 1993).

Introduzida em 1972, pelo antropólogo Eric Wolf, a ecologia política ganhou maior expressão a partir da década de 1980, com o acirramento da crise ambiental e a eclosão de seus inúmeros conflitos, além da abertura democrática ocorrida, sobretudo em países latino-americanos, como o Brasil, que viram emergir inúmeros movimentos que passam a reivindicar por melhores condições de qualidade de vida (MUNIZ, 2010).

Little (2006) situa esse campo da ecologia como resultado de um intenso diálogo entre as disciplinas da biologia, da antropologia, da geografia, da história, da ciência política, e de suas próprias ramificações, como a economia ecológica, por exemplo, criando um espaço transdisciplinar próprio dentro das ciências naturais e sociais, por meio dos conceitos e práticas obtidas junto à leitura destes outros saberes.

Cada ramificação ao produzir conhecimentos e oferecer *insights* próprios pode contribuir no entendimento de distintas dimensões de uma determinada realidade socioambiental, inclusive, da instauração e desenvolvimento de conflitos de natureza social e ambiental.

A inserção, por exemplo, das formas pelas quais a economia política passou a conceber a questão ecológica, inseridas pelo economista Georgescu-Roegen, e dando origem à economia ecológica, tiveram como impacto colocar à vista os choques entre sistemas produtivos, e assim detalhar melhor os vínculos entre as mudanças econômicas e a crise ambiental (LITTLE, 2006).

A primeira concepção regia sobre a problemática das quantidades de matéria e energia, postulando que, sendo os recursos do planeta finitos, cabiam às pessoas economizá-los. Tal concepção, de perfil tendencialmente economicista, buscava postergar, por medidas de combate ao desperdício, o momento de esgotamento dos recursos naturais. Outra formulação compreendia e ultrapassava a questão das quantidades, inserindo a vertente qualitativa, ou seja, os fins para os quais a humanidade se apropriava dos recursos. Nesta ótica, não está em jogo apenas a escassez futura que se anuncia, mas a natureza dos fins que norteiam a própria vida social (ACSELRAD, 2004).

No que tange à antropologia, Little (2006) destaca as contribuições desta disciplina à ecologia política, as quais se concentram: (i) na análise dos modos culturalmente específicos de adaptação ecológica de distintos grupos sociais – os sistemas produtivos e tecnologias que empregam, os recursos naturais que exploram e as ideologias que utilizam para justificar seu modo de adaptação e as reivindicações territoriais que defendem e (ii) na abordagem do processo de interação dinâmica e conflituosa provocado pelo choque entre esses modos de adaptação ecológica.

O foco nos grupos sociais, consequentemente, faz emergir as práticas ambientais em conflito de tal forma que a análise dos chamados “conflitos socioambientais” se tornou um elemento central da ecologia política.

Em termos práticos a antropologia aporta a ecologia política quanto à análise de conflitos socioambientais, à medida que instrumentaliza para:

(i) Situar o conflito em si como o foco central a ser analisado e não em um grupo social em particular;

(ii) Identificar os distintos atores sociais e recursos ambientais envolvidos no conflito;

(iii) Analisar os atores em interação entre si, com seu meio biofísico e com seu meio social;

(iv) Levantar as reivindicações de cada grupo e suas respectivas cotas de poder formal e informal;

(v) Mapear as interações políticas com vistas a entender a dinâmica própria de cada conflito;

(vi) Identificar as polarizações das posições e o mapeamento das alianças e coalizões, atentando para as mudanças de posicionamento;

(vii) Analisar as variadas táticas e estratégias utilizadas pelos grupos sociais e

(viii) Enumerar as distintas tentativas de resolução.

Martínez-Alier (2007) e Muniz (2010) a definem como um campo de discussões teóricas e políticas inerentes às dinâmicas econômicas e de poder, que estuda os conflitos ecológicos distributivos ou socioambientais, entendendo-se por distribuição ecológica os padrões sociais, espaciais e temporais de acesso aos benefícios obtidos dos recursos naturais e aos serviços proporcionados pelo ambiente como um sistema de suporte à vida.

Leff (2006) insere a ecologia política como um campo teórico e prático do pensamento crítico e da ação política ainda em formatação, por isso toma conceitos e termos provenientes de outras disciplinas para nomear sentidos à natureza e aos conflitos decorrentes da distribuição e apropriação desigual dos recursos naturais, mas também as relações simbólicas que implicam em visões, sentimentos, razões, linguagem, sentidos e interesses que eclodem na arena política.

Como bem afirma Acselrad (2004, p.15), existe uma impossibilidade de separar sociedade e meio ambiente, pois “trata-se de pensar um mundo material socializado e dotado de significados. Os objetos que constituem o ambiente não são redutíveis a meras quantidades de matéria e energia, pois eles são culturais e históricos”.

Viégas (2009) cita que é por esse caráter indissociável entre sociedade e ambiente que a reprodução da sociedade se constitui, ao mesmo tempo, em um projeto social e ecológico, pois tanto os objetos, quanto as práticas e sentidos interagem e conectam-se material e socialmente, quer seja por intermédio da água, solo e atmosfera, etc.

Para Acselrad (2004) embora nem sempre seja reconhecido, é neste processo de sua reprodução que as sociedades se confrontam com diferentes projetos de uso e significação de seus recursos, o que possibilita admitir que a questão ambiental seja intrinsecamente conflitiva.

> Os objetos que constituem o “ambiente” não devem ser reduzidos a meras quantidades de matéria e energia, pois eles são culturais e históricos: os rios para as comunidades indígenas não apresentam o mesmo sentido que para as empresas geradoras de hidroeletricidade, assim como a diversidade biológica cultivada pelos pequenos produtores não traduz a mesma lógica que a biodiversidade valorizada pelos capitais biotecnológicos (ACSELRAD, 2004, p.19).

Ainda para Acselrad (2004) ao se tratar a crise ambiental como intrínseca à problemática da escassez, embasada em uma objetividade e racionalidade de pensamento e na inserção de indicadores técnico-científicos, a ideia de conflito tende a perder o seu conteúdo político no interior de seu debate.

Em contrapartida, uma abordagem da crise ambiental à luz de um olhar qualitativo de seus recursos, ou seja, que contemple a diversidade sociocultural e as distintas práticas de apropriação e significação do mundo material fará emergir todo o conteúdo político inerente ao conflito, enriquecendo a legitimidade democrática.

Assim, observa-se que, nos últimos anos, uma discussão sobre a justiça ambiental vem se inserindo ao campo da ecologia política subsidiando as análises teóricas sobre os conflitos distributivos a partir das desigualdades dos processos econômicos e sociais, que acabam por concentrar os principais impactos negativos do modelo vigente de desenvolvimento sobre as populações mais pobres, discriminadas e socialmente excluídas (MUNIZ, 2010).

Acselrad, Herculano e Pádua (2004, p. 9) entendem que justiça ambiental refere-se ao:

> Conjunto de princípios que asseguram que nenhum grupo de pessoas, sejam grupos étnicos, raciais ou de classe, suporte uma parcela desproporcional de degradação do espaço coletivo. Complementarmente, entende-se por injustiça ambiental a condição de existência coletiva própria a sociedades desiguais onde operam mecanismos sociopolíticos que destinam a maior carga dos danos ambientais do desenvolvimento a grupos sociais de trabalhadores, populações de baixa renda, segmentos raciais discriminados, parcelas marginalizadas e mais vulneráveis da cidadania.

Os autores afirmam ainda que, os conflitos socioambientais brasileiros se dão, sobretudo, pela desigual distribuição de renda e pelo acesso aos recursos naturais, referendando um conjunto de ações e movimentos sociais em luta contra tais injustiças ambientais (MUNIZ, 2010).

Tomando emprestado o conceito de violência estrutural, oriundo da cultura de paz Galtung (1996), pode-se dizer que a desigual distribuição de renda e a restrição ao acesso de recursos naturais constituem-se em formas de opressão e violência geradas pelas estruturas sociais e políticas, que impactam negativamente nas relações entre indivíduos, grupos e sociedades, inviabilizando a satisfação de suas respectivas necessidades.

Considerando o meio ambiente como um terreno contestado material e simbolicamente, Acselrad (2004) destaca o desafio de encontrar instrumentos de análise para interpretar a complexidade dos processos socioecológicos e políticos que assentam a “Natureza” no interior dos conflitos sociais, a partir de quatro dimensões:

(i) A apropriação simbólica;

(ii) A apropriação material, momento mais direto pelo qual os atores sociais transformam o meio biofísico, podendo ser técnica (visa um fim estritamente material, físico químico ou orgânico), social (desigual distribuição de poder sobre os recursos) e cultural (são os atos e práticas adotadas a partir de categorias mentais, esquemas de percepção e representações coletivas diferenciadas);

(iii) A durabilidade, que seria a base material necessária à continuidade de determinadas formas sociais de existência;

(iv) A interatividade, que se constitui na ação cruzada de uma prática espacial sobre outra.

O que as sociedades fazem com o seu meio material não se resume somente a suprir carências e superar restrições materiais, mas em projetar no mundo diferentes significados, como: construir paisagens, democratizar ou segregar espaços, padronizar ou diversificar territórios sociais, etc. (ACSELRAD, 2002).

Diante deste arcabouço, a noção de conflitos ambientais é elaborada como:

> (...) aqueles envolvendo grupos sociais com modos diferenciados de apropriação, uso e significação do território, tendo origem quando pelo menos um dos grupos tem a continuidade das formas sociais de apropriação do meio que desenvolvem ameaçadas por impactos indesejáveis – transmitidos pelo solo, água, ar ou sistemas vivos – decorrentes do exercício das práticas de outros grupos (ACSELRAD, 2004, p. 26).

Little (2001, 2006) define os conflitos socioambientais como embates entre grupos sociais em função de seus distintos modos de relacionamento com o meio social e natural, considerando inclusive a interação com os respectivos recursos naturais. Cada grupo social possui sua forma de adaptação, ideologia e modo de vida específico que se diferencia e se confronta com as formas de outros grupos lidarem com suas realidades, formando a dimensão social e cultural do conflito ambiental.

Para Carvalho e Scotto (1995,1997) os conflitos socioambientais referem-se a conflitos que se configuram de forma implícita ou explícita, com foco e disputa em elementos da natureza e com relações de tensões sociais entre interesses coletivos, públicos e/ou privados, gerados pela apropriação de espaços ou recursos coletivos por diferentes atores sociais para atender interesses pessoais.

Os estudos de Pacheco *et al.* (1992) apontam que os problemas ambientais, principalmente os urbanos, mobilizam uma grande variedade de atores e que as clivagens

sociais, econômicas e políticas podem variar em função da natureza dos problemas, envolvendo, assim, diferentes atores coletivos em diversas configurações conflituosas, colocando em evidência a relação entre os problemas ambientais e a dinâmica dos conflitos sociais nos espaços urbanos.

Na visão expressa pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) (2003) os conflitos são sintomáticos devido ao modo como o meio ambiente é apropriado e incorporado pelos diferentes agentes econômicos e sociais, públicos ou privados, resultando em repercussões negativas sobre as populações menos favorecidas, que são as que mais sofrem as consequências da degradação ambiental resultante dessa apropriação.

Tendo em vista que, o meio ambiente é uma construção variável no tempo e no espaço e um recurso argumentativo a que atores sociais recorrem na luta social por mudança ambiental, ou seja, pela afirmação de certos projetos em contextos de desigualdade sociopolítica, tais embates, por recursos ambientais, contemplam simultaneamente sentidos culturais (ACSELRAD, 2004).

Isto implica em investigar os espaços onde se definem as relações de poder nas sociedades, ou seja, tanto o espaço de distribuição de poder entre os atores sociais sobre os diferentes tipos de capital e principalmente o espaço simbólico onde se desenvolvem os conflitos ambientais, a fim de esclarecer as condições de instauração, legitimação e regulação de conflitos que envolvam a noção de natureza e meio ambiente.

Ambos são, por certo, espaços onde se desenrolam disputas sociais em geral, onde o modo de distribuição de poder pode, inclusive, ser objeto de contestação (ACSELRAD, 2004).

O espaço de distribuição de poder entre os atores sociais é o espaço material onde se desenvolvem as lutas sociais, econômicas e políticas pela apropriação, mudança ou conservação da estrutura de distribuição do poder sobre os diferentes tipos de capital. É nele que se manifesta a dotação de capital material de cada ator e a sua capacidade de obter acesso aos recursos ambientais, viabilizado pelo grau de poder sobre o capital material, ou seja, na capacidade de influência sobre os marcos regulatórios jurídico-políticos do meio ambiente, como da operação de mecanismos econômicos de competição e acumulação ou do exercício da força direta (ACSELRAD, 2004).

No espaço simbólico, desenvolve-se uma luta emblemática onde se confrontam as representações, valores, esquemas de percepção de ideias que organizam as visões de mundo e legitimam ou deslegitimam os modos de distribuição de poder sobre os distintos tipos de capital verificados no primeiro espaço. Exemplificando tais conceituações, verifica-se que:

> No primeiro espaço, por exemplo, verificam-se disputas por apropriação de rios entre populações ribeirinhas e grandes projetos hidroelétricos, embates confrontando seringueiros e latifundiários pelo controle de áreas de seringais, etc. Já no segundo espaço, o das representações, vê-se disputas entre as distintas formas sociais de apropriação do território pela afirmação de seus respectivos caracteres competitivo, sustentável, compatível com a vocação do meio, ambientalmente benigno, etc. (ACSELRAD, 2004, p.23).

Dada a questão do espaço social, palco das lutas simbólicas, a discussão em torno da questão ambiental acaba por agregar ainda uma ecologização das justificações, no qual o argumento ambiental passa a contemplar distintas "ordens de justificação".

Estudadas por Godard (1989), Lafaye e Thévenot (1993) e Thévenot (1996) as ordens de justificação referem-se a diferentes matrizes argumentativas que são acionadas no debate público por atores envolvidos em conflito para justificar a busca pela universalização de causas específicas, particulares e localizadas.

Enfatizam que, tanto a "veracidade" quanto a capacidade de "atestação" científica dos argumentos não são decisivas nestes embates, e não se empenham em identificar os tipos de capital em disputa que seriam comuns aos diferentes tipos de conflitos inerentes ao meio ambiente, restringindo-se somente às estratégias discursivas de persuasão enquanto alvo de se tornar gerais os objetivos de cada grupo.

Em sentido oposto ao do senso comum, não se procura compreender como diferentes atores se aliam na defesa de um mesmo "todo ambiental", mas como a defesa do "todo ambiental" é elaborada a partir da defesa de projetos parcelares. São os casos das argumentações ambientais correntes, com as mudanças radicais de escala que ela opera indo do local ao global, do presente ao futuro, do gesto imediato aos impactos de longo prazo.

Já para Acselrad (2002, 2004) a necessidade de se verificar como as ordens de justificação ao meio ambiente, afirmam ou contestam a distribuição de poder sobre o território e seus recursos, é essencial para compreensão de determinada situação de conflito, pois:

> É sob tal luz que se torna possível entender como empresas do setor elétrico, por exemplo, podem alegar fazer estudos ambientais requeridos por lei ou pela precaução ecológica, mantendo, todavia, intocável o escopo convencional de seus projetos de apropriação do meio para fins energéticos (ACSELRAD, 2004, p.21).

Assim, a complexidade da crise ambiental que ratificou o processo de disputa e controle ao acesso, apropriação, uso e significação dos recursos ambientais, passou a exigir, além de teorias e linhas conceituais para interpretação dos conflitos socioambientais, a adoção e mesmo a criação de todo um instrumental para aplicabilidade prática sobre tais embates, a fim de transformar a realidade social que as caracterizam.

2.3 MECANISMOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS

Apesar da ocorrência de conflitos ser algo intrínseco às relações sociais, existentes desde os tempos mais remotos de nossa civilização, foi por meio de eventos que se utilizavam do uso da força, principalmente as guerras, que contribuíram para o primeiro mecanismo de regulação de conflitos entre sociedades – a diplomacia.

Da mesma forma que os conflitos cresceram, expandiu-se também a capacidade humana, graças à geração e difusão de uma diversidade de conhecimentos em várias áreas do saber, de interpretar, mas, sobretudo intervir em situações de conflito.

Pela primeira vez se procurou aplicar uma visão analítica racional para o entendimento e a gestão de conflitos, o que culminou com a necessidade de, anos depois, com o fim da Segunda Guerra Mundial e o início da era atômica, da constituição da Organização das Nações Unidas (ONU) para, entre outras funções, compreender e controlar conflitos internacionais.

Segundo Moore (1987), a resolução de conflitos pode se dar, conforme um continuum que vai desde o evitar o conflito até o uso da violência, podendo passar pela discussão informal, negociação, mediação, conciliação, decisão, arbitragem, decisão administrativa, judicial ou legislativa e a ação direta não violenta.

Quando se postula o conhecimento, a divulgação e a aplicação de metodologias e técnicas para a resolução de conflitos considera-se esse continuum, mas se tem em vista a criação de instrumentos de intervenção sobre a relação de atores sociais entre si e com a natureza, e alcançar a construção da realidade social e da própria natureza.

Para situar a amplitude e os campos de abordagem dessas diferentes técnicas, instrumentos e metodologias de resolução de conflitos as mesmas foram agrupadas, com base nos trabalhos de Bredariol (2001), dentro de duas grandes linhas: a da Teoria da Comunicação dos Grupos (TCG), centradas na construção de consensos, com base nos processos de comunicação entre os atores e da Teoria da Decisão (TD), que se concentra em estratégias de negociação dos atores e que se apoiam nos Métodos de Estruturação de Problemas e na Teoria dos Jogos, dentro da Pesquisa Operacional, conforme segue:

QUADRO 1 – Técnicas, Instrumentos e Metodologias de Resolução de Conflitos (Teorias da Comunicação dos Grupos e da Decisão)

TEORIAS	**MECANISMOS**
COMPORTAMENTAL - COMUNICAÇÃO DOS GRUPOS	
Os conflitos ocorrem em decorrência de problemas de comunicação entre as partes envolvidas em disputas e com interesses contraditórios. Envolvem a participação de um mediador neutro para apoio à resolução do conflito. **Representantes:** Bacow e Wheeller (1984); Brose (1992, 1995); Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL) (1993); Fisher e Ury (1991); Marchand (1997); Maser (1996); Milliman *et al.* (1994); RESOLVE (1999); Susskind *et al.* (1986); Susskind e Field (1997); Susskind e Weinstein (1982).	O Conflito como Objeto de Relações Públicas – a abordagem dos ganhos mútuos
	As Regulamentações Negociadas (RegNeg)
	A Resolução Alternativa de Disputas (RAD)
	Construção de Consenso
	Planejamento pela Construção de Consensos
	Software para a Negociação de Conflitos Urbanos
	Comunicação dos Grupos e Análise de Decisões
DE DECISÃO-ESTRUTURAÇÃO DE PROBLEMAS	**MECANISMOS**
Apoia-se nos métodos leves da Pesquisa Operacional (PO), com uso da Matemática, voltados para pensar os problemas e não para resolvê-los. O que importa aqui é dar voz aos atores, reconhecer suas percepções, estruturar, dando formas às diferentes maneiras que se utilizam para pensar as decisões que queiram tomar e, sugerir alternativas de resolução para problemas considerados complexos, para decisões sob pressão, urgência, incerteza ou conflito. Essa nova percepção do conflito, da complexidade e da incerteza seria a marca distintiva dos métodos de estruturação de problemas. **Representantes:** Bennett, Cropper e Huxham (1989); Bryant (1998); Costanza e Matthias (1998); Eleftheriadou e Mylopoulos (2008); Friend e Hickling (1987); Hickling (1999); Howard (1994, 1998); , Rapoport (1974); Taylor (2000);	Modelos Dinâmicos
	Teoria dos Jogos
	O Hypergame
	O Metagame
	Teoria do Drama e a Análise de Confrontos
	A Abordagem da Escolha Estratégica

FONTE: O Autor (2013)

A amplitude de metodologias é infindável, no entanto, busca-se a seguir, destacar algumas delas, principalmente aquelas relacionadas a políticas ambientais, atuação de governos e construção de parcerias e planos através da busca de soluções de ganhos mútuos ou consenso.

Cabe destacar também que, de acordo com estudos de Bredariol (2001), apesar dos conflitos ambientais ocorrerem em todo o mundo, eles têm diferentes características nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento.

Enquanto nos países desenvolvidos verifica-se pelo emprego de metodologias, técnicas e instrumentos embasados em teorias consolidadas para resolver ou negociar conflitos ambientais, em outras experiências, verificadas em países em desenvolvimento e no Brasil os conflitos sociais e ambientais tendem a ser resolvidos na arena política, sem apoio de aparato técnico metodológico para mediação, negociação ou resolução de conflitos (ACSELRAD, 2004; BREDARIOL, 2001).

2.3.1 Os métodos da Teoria da Comunicação dos Grupos (TCG)

Conforme especificado no Quadro 1, serão descritas, de forma sucinta, algumas características dos mecanismos de resolução de conflitos inerentes à Teoria da Comunicação dos Grupos (TCG): O Conflito como Objeto de Relações Públicas – A Abordagem dos Ganhos Mútuos, As Regulamentações Negociadas (RegNeg), Resolução Alternativa de Disputas (RAD), O Método de Construção de Consenso, Os Métodos de Planejamento pela Construção de Consensos, Software para a Negociação de Conflitos Urbanos e os Métodos de Comunicação dos Grupos e Análise de Decisões.

2.3.1.1 O Conflito como Objeto de Relações Públicas – A Abordagem dos Ganhos Mútuos

O surgimento deste método foi embasado pelos estudos de autores como Susskind e Field (1997) que concluíram que as estratégias adotadas por diferentes corporações americanas com o seu público estavam gerando crises e conflitos, e consequente perda de competitividade, prejuízos e desgaste da imagem, principalmente pela conduta irresponsável destas com o meio ambiente.

O método prevê alguns procedimentos, os quais, para uma maior eficácia, devem ser inseridos em reformas da administração privada com base na gestão da qualidade, nas demandas dos consumidores e nas relações transparentes para com o público, tais como:

- Reconhecer os interesses do outro lado.
- Encorajar o exame conjunto dos fatos.
- Comprometer-se a minimizar acidentes, caso ocorram.
- Prometer compensar prejuízos reconhecíveis, mas indesejados.
- Aceitar responsabilidades, admitir erros e dividir o poder.
- Agir sempre de maneira confiável, e
- Enfatizar a construção de relacionamentos duráveis.

2.3.1.2 As Regulamentações Negociadas (RegNeg)

A instituição deste método se deu a partir da constatação de que mesmo se atentando para todos os cuidados exigidos pelo processo de elaboração de normas ou propostas de políticas pela Environmental Protection Agency (EPA), dos Estados Unidos da América (EUA), quatro de cada cinco normas editadas eram contestadas judicialmente (SUSSKIND *et al*., 1986).

Desta forma, aos procedimentos de realização de pesquisas; audiências públicas; consultas, recebimento de comentários dos diferentes atores interessados e testes antes da efetiva implantação de uma regulamentação incorporaram-se as etapas de identificação e seleção de atores mais representativos do Mercado, do Estado e da Sociedade Civil Organizada, interessados nos assuntos em pauta.

Em seguida, os atores selecionados participam de uma série de sessões de trabalhos técnicos e de negociação, durante três meses, tendo como ponto de partida um documento preliminar, elaborado pelos técnicos da EPA, com regras de participação, tais como:

- Decisão por consenso e não por maioria de votos;
- Possibilidade de qualquer representante deixar de participar da negociação quando julgasse do seu interesse, e
- Possibilidade de questionar judicialmente a regulamentação aprovada.

Além disso, aportes financeiros são disponibilizados pela EPA para a contratação de pesquisas adicionais necessárias para subsidiar o grupo de participantes.

2.3.1.3 Resolução Alternativa de Disputas (RAD)

Nos EUA, as cortes de justiça foram o primeiro foro escolhido pelos ambientalistas e organizações comunitárias para fazer reclamações com relação aos direitos ambientais ou para obter compensações.

Apesar de ter sido somente transformada em lei em 1996, desde os anos de 1980 o campo da Resolução Alternativa de Disputas (RAD) já havia alcançado o status de método de busca de soluções conjuntas. Isso graças aos resultados de estudos realizados por meio de parcerias entre agências ambientais, empresas privadas e universidades, os quais subsidiaram a publicação de obras de referência sobre metodologias de negociação, calcadas nas teorias de Grupos e Análise da Decisão.

De acordo com a Enciclopédia Ambiental editada pela Gale Research Inc. (1994), a Resolução de Disputas Ambientais ou a Resolução Alternativa de Disputas (RAD) é uma alternativa de litigância, fora das Cortes de Justiça, para resolver disputas entre partes, agregando às práticas de negociação e barganha os encontros entre as partes, assistidos por especialistas em facilitação ou mediação, sendo os principais os processos de:

a) Negociação: as partes não entram no sistema judicial e os acordos são estabelecidos de maneira informal e reduzidos a termos escritos;
b) Mediação: as partes recorrem a uma terceira parte, neutra, que intervém para ajudar os litigantes a alcançar um acordo voluntário;
c) Adjudicação: é uma espécie de julgamento privado, onde as partes apresentam suas evidências e argumentos a uma terceira parte neutra, e essa estabelece um objetivo, uma decisão diferente ou que contemple as duas partes;
d) Arbitragem: é também um julgamento privado onde a terceira parte estabelece uma decisão que dirime o direito entre as partes;
e) Pequeno júri: é um processo de júri privado onde as partes concordam em aceitar voluntariamente uma decisão, visando alcançar uma solução negociada, e
f) Júri Sumário: é semelhante ao pequeno júri, exceto pelo fato de que a terceira parte não é um especialista em Direito, podendo ser um júri formado por pessoas leigas.

Em uma primeira abordagem, Susskind e Weinstein (1982) destacam nove condições fundamentais para o sucesso na resolução de disputas ambientais, a saber:

(i) Identificação das partes;
(ii) Representação apropriada dos grupos envolvidos;
(iii) As diferenças entre os contendores devem ser trabalhadas dentro de uma relação de trabalho;
(iv) Um mínimo suficiente de opções e alternativas deve ser discutido;
(v) As partes devem estar de acordo quanto a objetos ou escopo de disputas e sobre o tempo em que os efeitos ambientais deverão aparecer;
(vi) Os valores de custos e benefícios devem ser considerados;
(vii) Os valores de ações compensatórias serão estabelecidos;
(viii) As barganhas serão realizadas;
(ix) As partes asseguram o cumprimento de compromissos assumidos, e

(x) Os mediadores devem estabelecer uma atmosfera de confiança e permanecer neutros.

2.3.1.4 O Método de Construção de Consenso

Baseado nas experiências de sucesso obtidas pelos métodos Regulamentação Negociada (RegNeg) e Resolução Alternativa de Disputas (RAD), o método de Construção de Consenso pode ser aplicado, tanto para a negociação e planejamento de projetos, quanto para a resolução de conflitos.

De acordo com a entidade RESOLVE (1999), trata-se de uma coleção de opções de procedimentos que envolvem princípios, etapas e instrumentos de práticas de mediação para resolver disputas, geralmente envolvendo a assistência de um elemento neutro, transformando-se em uma ideologia de negociação de conflitos, conforme segue:

QUADRO 2 – Princípios, Etapas e Instrumentos do Método de Construção de Consenso

Princípios	**Etapas**	**Instrumentos**
Discutir em direção a interesses	Pré-Negociação	Organizar as questões
Enfatizar o papel da dinâmica interpessoal	Negociação	Combinar Regras básicas
Gerar opções, minimizando julgamentos		Definir passos para um encontro efetivo
Promover acordos sobre critérios para julgar as opções		Promover acordos participativos. Elaborar relatórios
Promover soluções mutuamente aceitáveis	Implementação	Monitorar a implementação

FONTE: RESOLVE (1999)

A Mesa Redonda Canadense e o Conselho do Meio Ambiente de Londres consideraram o consenso como um processo em que todos são encorajados a trazer suas competências para alcançar acordos sobre ações e resultados para prevenir e solucionar conflitos, avançando nos assuntos relacionados com a sustentabilidade ambiental, social e econômica (BREDARIOL, 2001).

Já Milliman *et al.* (1994) indicam como condições críticas para que a comunicação se estabeleça entre os grupos: a aceitação entre as partes; a facilidade de se comunicar com pessoas de diferentes perspectivas; a disposição de questionar suas próprias convicções e a paciência e perseverança para lidar com processos delicados e complexos como os ecológicos.

Maser (1996) indica, para os processos de negociação em contexto comunitário, a inserção de eventos – sessões de encontros de três dias entre os participantes envolvidos na

situação de embate para, sobretudo, se debater sobre o conhecimento ecológico da área contemplada no conflito.

2.3.1.5 Os métodos de Planejamento pela Construção de Consensos

Brose (1992, 1995) cita diversos exemplos de metodologias participativas com origem da área de planejamento e elaboração de projetos e que vislumbram a criação de consensos, divulgadas, tanto pela Agência de Cooperação norte americana (USAID), quanto pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica, a saber:

- O método Altadir de Planificacion Popular (MAPP), utilizado principalmente por sindicatos e agremiações correlatas;
- A metodologia para Resolução de Problemas (MRP), difundida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);
- O método de Análise e Solução de Problemas (MASP), aplicado pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO);
- O Processo Criativo de Soluções de Problemas (PCSP), utilizado na iniciativa privada;
- O método Zielorientierte Projektplanung (ZOPP) da Cooperação Técnica Alemã Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ou Oriented Meta Planning Project (GOOP) como às vezes é apresentada em Inglês, que no Brasil ficou conhecido como Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos, cujas etapas compreendem: (i) análise dos envolvidos com a situação problemática; (ii) análise dos problemas segundo relações de causa e efeito permitindo um diagnóstico consensual; (iii) análise dos objetivos e construção de prognóstico; (iv) análise de alternativas, e (v) análise das ações e passos lógicos (objetivos, fatores externos e indicadores) que são visualizados em uma Matriz de Planejamento de Projeto (MPP), a qual sintetiza o consenso dos participantes.

A CEPAL (1993) reconhece que, para o alcance de um Desenvolvimento Sustentável, os objetivos conflitivos do crescimento econômico, da equidade social e do equilíbrio ambiental dependem essencialmente de uma interação entre atores o que, portanto, não se dá de forma automática, senão à base de negociações, regrada em cima das seguintes etapas:

a) Identificação dos atores;
b) Determinação de critérios que sustentam as posições dos atores;
c) Determinação dos problemas de cada um dos atores;
d) Definição de objetivos;
e) Diagnóstico dos espaços compartilhados;
f) Restrições que impedem que se alcancem os objetivos;
g) Hierarquização das restrições;
h) Geração de alternativas de solução, e
i) Definição de estratégias e programas de ação.

2.3.1.6 Software para a Negociação de Conflitos Urbanos

Marchand (1997), do Instituto Francês de Urbanismo, desenvolveu um software para a simulação de negociações, entre os chamados protagonistas, para a tomada de decisões otimizadas de projetos ligados à área de desenvolvimento urbano.

Tendo como base a negociação de projetos (proposta concreta e específica a ser submetida à aceitação, financiamento e implementação) e balizamentos (pesos que os protagonistas atribuem aos projetos, mediante poder de barganha de cada um).

Como resultado tem-se a simulação de dez negociações indicando, para cada uma delas, o número de tentativas feitas entre as partes para se chegar a um detalhado acordo, bem como o número de pactos que são eventualmente alcançados, guiando-se pelos princípios de maximização, tanto da satisfação, quanto de justiça e equidade.

2.3.1.7 Os Métodos de Comunicação dos Grupos e Análise de Decisões

As contribuições de Raiffa (1968), sobre a análise de decisões foram incisivas para a criação de uma base metodológica que viabilizasse a escolha de uma melhor alternativa negociada dentro de um processo de resolução de conflitos proposta por Bacow e Wheeller (1984) e Fisher e Ury (1991), apesar da ênfase destes dois últimos autores a aspectos comportamentais relacionados aos negociadores.

As recomendações de Fisher e Ury (1991), aos negociadores, dizem respeito a:

a) Dar foco aos problemas e não aos interesses individuais.
b) Elaborar opções de ganhos mútuos, por meio de critérios justos e objetivos, e
c) Atentar para as relações de poder muito desequilibradas, para os casos onde os contendores não se dispõem a negociar e também para o uso de estratégias sujas.

Quanto às orientações de Baccow e Wheeller (1984), destacam-se:

a) Definir uma estratégia básica.
b) Escolher as táticas.
c) Tomar decisões.
d) Identificar as partes e opções, a caracterização do contexto, a natureza do jogo e as ligações com outras disputas.
e) Buscar soluções conjuntas, e
f) Conduzir o processo na direção de compromissos mutuamente aceitáveis, atentado, para isso, à ética e às técnicas de mediação a serem utilizadas; à conquista da confiança dos contendores, a uma permissão quanto à exposição das visões do conflito pelas partes envolvidas com respectiva redução da comunicação defensiva.

No entanto, Bredariol (2001) acredita que a originalidade dessas contribuições está na riqueza de casos de conflitos que contemplam o meio ambiente como objeto de disputa.

2.3.2 Os Métodos de Estruturação de Problemas

Já nesta parte, conforme especificado no Quadro 1, serão descritas de forma sucinta, algumas características dos mecanismos de resolução de conflitos inerentes à Teoria da Decisão (TD): Modelos Dinâmicos, Teoria dos Jogos, o Metagame, o Hypergame, a Teoria do Drama e a Análise de Confrontos e a Abordagem da Escolha Estratégica.

2.3.2.1 Modelos Dinâmicos

O Modelo Dinâmico visa construir a representação de um fenômeno, considerando a entrada de informações sobre variáveis condicionantes e as invariáveis, cujos resultados irão orientar as intervenções necessárias para estabelecer, manter ou restabelecer o equilíbrio de um determinado meio, o que pode se dar pela definição de políticas voltadas para a estabilidade ecológica.

Conforme Costanza e Matthias (1998), a construção de modelos é um pré-requisito para a compreensão e a escolha entre diferentes alternativas de ação, sendo que, os “dinâmicos” requerem tempo e conhecimento técnico para serem construídos, em um processo de três etapas:

I. Elaboração de um modelo de alto nível de generalização, com a participação dos atores sociais afetados por um problema ambiental;
II. Realização de pesquisas envolvendo especialistas, e
III. Elaboração de um modelo de alta precisão, para a produção de cenários e opções de gerenciamento.

No campo do Movimento de Justiça Ambiental nos EUA, Taylor (2000) apresenta Modelos Dinâmicos do tipo presa-predador e também de múltiplos atores, a fim de subsidiar a análise política dos conflitos, por meio de: levantamento dos atores envolvidos e da identificação e compreensão das relações e do nível de intensidade de poder em jogo.

De acordo com Taylor (2000), os modelos de atores e relações seriam:

QUADRO 3 – Modelo Dinâmico "presa-predador e múltiplos atores"

Modelo	Atores	Relação de Poder
A	Presa versus predador	Dominação
B	Decisores da política, empreendedores e reguladores	Coalização
C	Conjunto maior de grupos e instituições	Negociações, compromissos, alianças e acordos

FONTE: O Autor (2013)

Tanto para o planejamento de políticas, quanto para a análise de relações de poder, os modelos são uma ferramenta para ajudar na compreensão do problema ou conflito que se quer resolver, criar ou gerir (BREDARIOL, 2001).

2.3.2.2 Teoria dos Jogos

De acordo com Rapoport (1974), a Teoria dos Jogos pode ser formalmente definida como a teoria da decisão racional em situações complexas, de pressão, urgência ou de conflito, envolvendo um conjunto de: tomadores de decisões – jogadores; estratégias disponíveis; resultados das escolhas; pagamentos ou prêmios, de acordo com os resultados possíveis, os quais dependerão da competência ou da racionalidade de cada jogador envolvido.

Com base nessa distinção inicial, a Teoria dos Jogos foi desenvolvida, buscando-se a diferenciação entre:

a) Tipos de jogos (de soma constante e de soma não constante);
b) Número de jogadores e coalizões (Duas pessoas ou N – pessoas);

c) Estratégias (cooperativas e não cooperativas), e

d) Presença ou ausência de comunicação.

Para Eleftheriadou e Mylopoulos (2008) que a propõe como ferramenta de resolução de conflitos, a Teoria dos jogos pode ser descrita como:

> (...) o estudo matemático das interações entre os tomadores de decisão que muitas vezes resultam em conflitos. As técnicas matemáticas desenvolvidas permitem analisar qualquer situação com interesses conflitantes, onde as decisões tomadas afetam, inevitavelmente, todas as partes envolvidas. Um conceito de solução é definido na teoria dos jogos como metodologia de resolução de situações conflitantes através da estimativa do ponto de equilíbrio do conflito (ELEFTHERIADOU; MYLOPOULOS, 2008, p.466).

Rapoport (1974) considera que a Teoria dos Jogos transformou a percepção que se tinha sobre os conflitos, atribuída pela teoria clássica das decisões do "encontrar a ação que maximize uma utilidade", ao introduzir a contradição entre a racionalidade individual e a racionalidade coletiva, tema recorrente dos principais foros da questão ambiental, por meio de exaustivos experimentos de aplicação do Dilema do Prisioneiro.

2.3.2.3 O Hypergame

Tendo em vista a pequena atenção dada às percepções dos atores pela Teoria dos Jogos, Bennett, Cropper e Huxham (1989) propõem o uso do "Hypergame", um conjunto de jogos subjetivos, que procuram expressar as crenças de cada um dos jogadores inseridos em uma situação de conflito, amparado nas diferentes percepções que cada participante possui frente a um mesmo problema**.**

Na prática o Hypergame usa uma combinação de métodos podendo recorrer ao Structuring the Preliminar Problem (PPS), ao Mapeamento Cognitivo, ao Modelo de Arenas de Decisão e outros que se mostrem adequados para esclarecer, por meio de matrizes e esquemas, a estrutura da situação problema e não o de procurar dar respostas corretas ao conflito em questão.

Os principais pressupostos do Hypergame são:

i. Pluralismo de atores que podem fazer escolhas para caminhar na direção de seus próprios interesses e objetivos;

ii. A interdependência, ou seja, as decisões de cada um dos atores afetam o bem estar dos outros atores;

iii. A independência de pontos de vista, que permite aos atores enxergarem, de diferentes maneiras, as situações nas quais estão envolvidos, e
iv. A complexidade na qual cada ator está inserido, isto é, em sistemas complexos de decisões e problemas que incluem conflitos, incertezas, diferenças de percepção e outras dificuldades.

2.3.2.4 O Metagame

O Metagame refere-se a uma análise socrática, cuja primeira apresentação detalhada foi feita por Howard (1998) no final da década de 1960, que duas décadas depois, indica sua utilização no campo político para lideranças ou para aqueles que atuam no processo de acordar intenções entre atores (BREDARIOL, 2001).

O Metagame contempla o conceito de indução que se caracteriza pela ação de um jogador, baseada no conhecimento das preferências do seu oponente, para induzi-lo a jogar de maneira que beneficie a si próprio.

Em suma, o método contempla o mapeamento dos temas que demandam decisões, passando pela elaboração da lista dos atores envolvidos, os temas controlados ou não por cada um dos envolvidos e as suas respectivas cotas de poder.

As posições, os compromissos, o tipo e grau de pressão que cada ator pode exercer e as possíveis consequências, em face destas questões, além de aspectos mais abstratos, como: credibilidade de emoções, irracionalidades, preferências, opções, descrédito, argumentos e interesses comuns, também são objeto de levantamento para análise e compreensão da situação.

2.3.2.5 Teoria do Drama e Análise de Confrontos

A Teoria do Drama proposta por Howard (1994), se propõe a ver os conflitos “como dramas e não como jogos”. É capaz de auxiliar na análise de confrontos de natureza social e ambiental, os quais possuem características inerentes a um drama, ou seja, com episódios que se sucedem e criam novos dilemas, reconfigurando constantemente a situação.

Incorpora os aspectos não racionais da tomada de decisões ao se concentrar nas posições e movimentos dos atores e interpretar e até nomeá-los de “personagens”, pois são estes que de fato desenvolvem o drama enquanto os atores simplesmente leem ou representam uma peça escrita (BRYANT, 1998).

De forma sucinta, podem ser especificados os seguintes tópicos, a saber: a elaboração de listas de personagens (formadores de opinião, contestadores, os que exercem papeis determinantes, e os que se relacionam com organizações focais); a forma de relacionamento entre os personagens; suas cotas de poder; suas qualidades e suas intenções, como passos preparatórios para uma análise das interações previstas em conflitos sob o escopo da Teoria do Drama**.**

A Teoria do Drama contempla a utilização dos "jogos leves", os quais pressupõem que as etapas que antecedem um confronto envolvem alguns dilemas "proposições contraditórias" comuns da Teoria dos Jogos, os quais provocam emoções e que conduzem ao debate racional, ao comportamento irracional e conseqüentemente às mudanças de posições dos personagens.

Com base nos jogos leves, Howard (1998) deduz os teoremas da Teoria do Drama, de acordo com os dilemas enfrentados pelos personagens e de acordo com as posições que eles buscam assumir.

Da Teoria do Drama e seus teoremas Howard (1998) desenvolve o uso de uma ferramenta denominada por Análise de Confrontos, a qual reconhece fases nos processos de negociação entre interesses contraditórios, a saber:

a) A colocação do problema;
b) A construção de um esquema de referência comum entre as partes;
c) O clímax, aonde emoções e razão conduzem a mudanças de posições;
d) A resolução ou o conflito aberto, e
e) A implementação de acordos negociados.

Para a utilização da análise de confronto na mediação de conflitos, Howard (1998) adverte que não existe um modelo geral de confrontos e que, cada um deles deve ser objeto de uma modelagem específica, recomendando então, as seguintes etapas:

a) Uma entrevista com cada um dos lados em confronto;
b) Construir um modelo simples que incorpore os pontos de vista de ambas as partes e descrever os dilemas que se apresentam para a resolução do conflito;
c) Reunir as partes para que confiram, entre si, as mudanças de atitude geradas na segunda etapa, e
d) Retornar, se necessário, à primeira etapa até que se alcancem os acordos ou posições conjuntas.

De acordo com o desenvolvimento do conflito, diferentes dilemas vão aparecendo ou se sucedendo. Esse conjunto de mudanças é o principal objeto de interesse da Teoria do Drama, no qual Howard (1998) destaca os dilemas de cooperação, confiança, intimidação, ameaça e posição como os mais importantes.

2.3.2.6 A Abordagem da Escolha Estratégica

A Abordagem da Escolha Estratégica ou Strategic Choice Approach (SCA) foi originalmente desenvolvida para ser aplicada em projetos de assessoria a governos locais por equipes onde os processos sociais e de tomada de decisões são estrategicamente articulados.

Não é uma metodologia para a resolução de conflitos, mas pode ser de grande utilidade para isso, na medida em que trabalha as relações entre as diferentes decisões necessárias à resolução de problemas.

Em oposição ao planejamento tradicional, cuja linearidade lhe é peculiar, a SCA se define como um processo de aprendizado através de uma análise cíclica - processual dos problemas, da valorização da subjetividade, do gerenciamento da incerteza e da seletividade (deixar de lado o que não for realmente importante e para depois, o que não for urgente).

Essa abordagem cíclica procura percorrer diferentes modos do processo de tomada de decisão, dando forma aos problemas ou identificando áreas de decisão, projetando alternativas de solução, comparando alternativas e escolhendo as ações que devem ser empreendidas, num contexto de incerteza e pressão.

Hickling (1989) a utilizou para formular uma proposta de política nacional referente ao Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) na Holanda, em uma situação de conflito que se deu após a ocorrência de um desastre. Devido à complexidade da situação e do não conhecimento por parte dos envolvidos da metodologia, foram aplicados somente os instrumentos de gerenciamento de incertezas.

De acordo com Friend e Hickling (1987), é crescente a aplicação desta metodologia ao planejamento de políticas ambientais devido à complexidade na qual se configurou a temática ambiental, o que exigiu a necessidade de adaptação do método para atender a três tipos de mudanças: o maior número de participantes nos processos de planejamento, a diversidade de canais de comunicação e os tempos mais longos, necessários para a produção de acordos entre os envolvidos.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL - PES

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) faz parte da família de modelos de planejamento estratégico, porém direcionado ao setor governamental cuja característica principal repousa na magnitude dos problemas a serem enfrentados pelas administrações públicas.

O PES desperta o interesse direto e especial a essa pesquisa devido à relação de seu objeto com o contexto no qual este estudo busca explorar.

A abordagem desta metodologia de planejamento visa obter a compreensão de sua concepção e aplicabilidade, objetivando posterior análise da situação de conflito tratada nesta pesquisa à sua luz, ou seja, do PES.

Este capítulo engloba, além de algumas considerações sobre planejamento na ótica do PES, seu conceito e características, a sua aderência aos Sistemas de Modelos da Realidade, os tipos de problemas contemplados pela metodologia, o Triângulo de Governo e por fim os quatro momentos do PES.

De acordo com Adum e Coelho (2007), o Planejamento Estratégico Situacional – PES é uma metodologia de planejamento estratégico de governo, desenvolvida pelo economista chileno Carlos Matus que pressupõe a interação de vários atores em conflito e cooperação.

Concebido para servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição, seu tema refere-se aos problemas públicos, apesar de ser também aplicável a qualquer órgão cujo centro de jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social, opondo-se a algumas lacunas do planejamento tradicional – o qual consiste na simples técnica de projeções econômicas que gradualmente se transformou em planejamento do desenvolvimento econômico e social, que ignora todos os atores do processo social, exceto o Estado; e ao Planejamento Estratégico Corporativo, o qual é pensado em relação aos problemas típicos das grandes empresas e com enfoque heterogêneo (HUERTAS,1996).

Matus (1993, 1994a, 1994b) pressupõe o PES como o reconhecimento da complexidade, fragmentação e incerteza que caracterizam os processos sociais, os quais se assemelham a um sistema de final aberto e probabilístico, onde os problemas se apresentam, em sua maioria, não estruturados, e o poder se encontra compartido e nenhum ator detém o controle total das variáveis que estão envolvidas na situação.

Partindo de sua conceituação, o PES sustenta que o planejamento então é tido como um cálculo que precede e preside a ação. Este alargamento do planejamento para além do cálculo representa um avanço, na medida em que incorpora aspectos de gerência e

organizacionais e a ênfase no Momento Tático-Operacional, ou seja, no planejamento da conjuntura e na avaliação e atualização constante do plano. O planejamento passa a estar intrinsecamente vinculado à ação e aos seus resultados e impactos e não somente ao cálculo que antecede a ação (ARTMANN, 1993).

Para Huertas (1996) o planejamento deve possuir um sentido democrático de caráter emancipatório, ou seja, deve ser uma ferramenta de libertação, ao permitir a enumeração de possibilidades futuras e o poder de escolher a mais viável.

Menciona ainda que, o ato de planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades, analisando as respectivas vantagens e desvantagens, a fim de propor objetivos e que ao não se saber planejar, estar-se-á condenado à improvisação, destacando ainda que para cada contexto há uma abordagem de planejamento estratégico mais adequada (HUERTAS, 1996).

Assim, o planejamento, resultado de uma mediação entre conhecimento e ação, se torna indispensável para o cálculo que precede e preside a ação em qualquer espaço do jogo social (HUERTAS, 1996).

Quanto às características que configuram o PES, Rieg e Filho (2002) enfatizam três, a saber: (i) Subjetivismo – tem por objetivo identificar e analisar uma situação problemática, centrando-se nos indivíduos envolvidos (atores) em suas percepções e pontos de vista, pressupondo que, se cada indivíduo tem suas próprias características, sua interpretação de determinada situação vai depender de seus conhecimentos, experiências, crenças, posição no jogo social, etc.; (ii) Elaboração de Planos e Propostas – a partir de problemas entendidos como obstáculos criados em razão da diferença entre a realidade atual do jogo social e as aspirações de um ator, de acordo com seu mundo subjetivo, e (iii) Futuro Incerto – não se prende a uma visão determinista do mundo, no sentido de predizer o futuro e buscar alcançá-lo, mas buscar enumerar possibilidades e preparar os atores para enfrentá-las.

Já Artmann (1993) enfatiza a flexibilidade da metodologia, citando que embora a mesma tenha sido desenhada para ser utilizada no nível central e global, sua aplicação é viável também nos níveis regional, local e setorial, sem, contudo, deixar de situar os problemas num contexto global mais amplo, o que permite manter a qualidade da explicação situacional e a riqueza da análise de viabilidade e de possibilidades de intervenção na realidade.

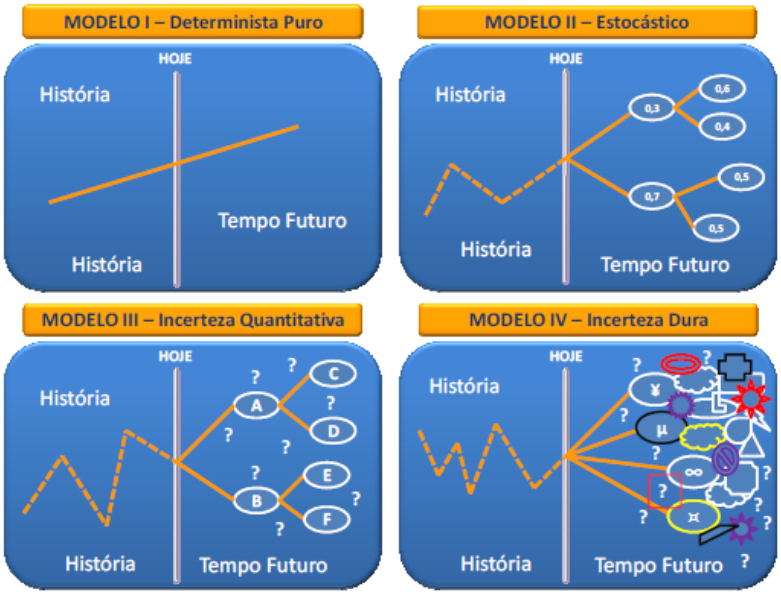
Destaca ainda que o PES: (i) é um método de planejamento por problemas e que trata, principalmente, dos problemas mal estruturados e complexos, para os quais não existe solução normativa ou previamente conhecida, como no caso dos problemas bem estruturados,

e que (ii) embora se possa partir de um campo ou setor específico, os problemas devem ser sempre abordados em suas múltiplas dimensões - política, econômica, social, cultural, etc. e em sua multissetorialidade, pois suas causas não se limitam ao interior de um setor ou área específicos e sua solução depende, muitas vezes, de recursos extras setoriais e da interação dos diversos atores envolvidos na situação (ARTMANN, 2000).

Para Matus (1994b) um problema deve ser declarado por um ator disposto e capaz de enfrentá-lo, por meio do empreendimento de uma ação, não podendo ser apenas um "mal-estar" ou uma necessidade sentida, mas sim uma realidade insatisfatória superável que permite um intercâmbio favorável com outra realidade. Este é um ponto muito importante na abordagem matusiana que significa que um problema nunca é "solucionado" definitivamente, mas uma intervenção eficaz na realidade deve produzir um intercâmbio positivo de problemas.

Huertas (1996) também aponta para a ideia de que os ***problemas*** se enquadram em diferentes modelos de sistemas de realidade, sendo que cada um terá influência direta sobre o tipo de encaminhamento a ser direcionado para cada tipo de caso:

FIGURA 1 – Modelos de Sistemas da Realidade



FONTE: Huertas (1996)

O primeiro deles é o modelo determinista puro onde a realidade segue leis preestabelecidas e a predição exata é possível; onde há só um passado e um só futuro. Um exemplo é o relógio, que com exatidão prediz o tempo futuro ou o movimento de um astro de órbita bem determinada, que é perfeitamente predizível (HUERTAS, 1996).

Neste modelo, o cálculo científico é baseado na predição e não existe variável desconhecida. Não há incertezas, nem surpresas, e a qualidade do plano depende exclusivamente do nível científico do planejador.

O segundo modelo, o estocástico, cuja realidade segue leis probabilistas, todas as possibilidades são enumeráveis e suas probabilidades são objetivamente conhecidas, ou seja, a predição probabilista é possível. Como exemplo deste modelo Huertas (1996) cita as leis de Mendel (1822-84) sobre a hereditariedade. E coloca ainda que, o modelo prevê a concepção de vários planos, tantos quantos forem as possibilidades oferecidas e conhecidas pelo futuro, sendo possível descartar de forma objetiva as possibilidades com baixa probabilidade de ocorrência, uma vez que a definição da incerteza viabiliza o cálculo de risco envolvido.

O terceiro modelo é o da incerteza quantitativa que prevê uma realidade com a enumeração de todas as possibilidades, mas com impossibilidade de se precisar as probabilidades objetivas de cada uma destas possibilidades. Este modelo contempla a previsão qualitativa. Como exemplo tem-se um jogo de futebol onde todas as possibilidades podem ser elencadas, que são a de ganhar, perder ou empatar, mas não se pode acertar a probabilidade de cada uma delas (HUERTAS, 1996).

Logo, a incerteza quantitativa, possibilita a aplicação de um cálculo científico sobre as possibilidades e consequentemente apostas sobre as probabilidades. Assim não há critérios objetivos para descarte das possibilidades e o cálculo de risco é impossível.

Ainda apoiando-se em Huertas (1996) o quarto e último modelo trata de uma realidade envolvida pela incerteza dura onde quem planeja nunca pode discorrer todas as possibilidades, somente algumas. Além disso, é impossível estabelecer probabilidades objetivas para as possibilidades elencadas. A capacidade de predição é nula para a maioria das variáveis. O número de variáveis desconhecidas é grande, então as surpresas podem acontecer a qualquer tempo. Como não há critério objetivo de enumeração e descarte de possibilidades e a incerteza sobre as variáveis críticas é de ordem quantitativa e qualitativa o cálculo de risco passa a ser impossível.

Matus (2000) exemplifica este fenômeno de forma clássica, enquadrando o jogo social no modelo da incerteza dura. A realidade da sociedade perpassa pela compreensão do jogo social no qual ela está inserida. O sistema social constitui o cenário onde os fenômenos (ou jogadas) acontecem. “Jogar bem”, o jogo, subentende-se compreender o sistema social que o permeia, valendo-se do conhecimento em gestão, e de ferramental contido na sociologia, antropologia e/ou ciência política (MATUS, 2000).

O sistema social caracteriza-se por atores em constante conflito e/ou cooperação, onde suas motivações os levam a tomar posições de acordo com seus interesses no jogo em disputa. Estes atores interpretam a realidade por perspectivas diferentes, quer seja da maneira que os convém ou da forma que suas capacidades ou incapacidades permitam (MATUS, 2000).

Huertas (1996) enquadra o jogo social como a arena onde ocorre a prática política e se exercita o governo, se apresentando como um meio conflitivo, competitivo e/ou cooperativo. Logo, este mesmo "jogo" gera um sistema criativo que apenas em parte segue leis, transformando-se num mosaico multidimensional que congrega diferentes valores, critérios, recursos e racionalidade e carrega consigo incertezas e possibilidades.

Em síntese, o modelo determinista puro permite predizer com precisão as possibilidades e probabilidades dos fenômenos acontecerem. O modelo estocástico permite enumerar todas as possibilidades e determinar probabilidades para cada uma delas, enquanto o modelo da incerteza quantitativa possibilita determinar todas as possibilidades, mas não é possível atribuir probabilidades a cada uma delas. E por fim, o modelo da incerteza dura demonstra que não se pode conhecer o futuro (só se pode conhecer algumas possibilidades), mas é possível planejar.

A partir destas definições sobre como os fenômenos se comportam, mediante determinadas realidades, Matus (1987) classifica os problemas em dois tipos: os problemas bem estruturados e quase ou mal estruturados.

Os "problemas bem estruturados" referem-se àqueles que respondem a leis ou regras claras, invariáveis e/ou comportamentos previamente conhecidos e cujas soluções podem ser normatizadas. Pode-se enumerar todas as suas variáveis e precisar todas as relações entre as variáveis; sua solução é objetiva e não depende de interesses e posições.

Podem ser tratados, portanto, segundo modelos determinísticos de análise, pois se conhecem todas as variáveis intervenientes e suas formas de articulação.

Os "problemas quase ou mal-estruturados" são os que dizem respeito a situações problemáticas de incerteza nas quais não se pode enumerar todas as variáveis envolvidas e que só podem ser tratados a partir de modelos probabilísticos e de intervenções criativas.

Podem-se enumerar algumas de suas variáveis e precisar somente algumas das relações entre as variáveis. Sua solução é situacional, ou seja, é passível de discussão segundo interesses e posições (aqueles que se encaixam no modelo IV - **Figura 1** – Modelos de Sistemas da Realidade).

Os “problemas quase ou mal-estruturados” possuem ainda as seguintes características: (i) Fazem parte de problemáticas que mobilizam vários atores, leituras e propostas de intervenção às vezes divergentes ou simplesmente diferentes, configurando uma área não necessariamente consensual, a priori; (ii) Ainda que tenham uma dimensão técnica, destaca-se o âmbito sociopolítico, não sendo possível uma abordagem objetiva, o que não significa abandoná-lo; (iii) Não são facilmente isoláveis, pois dependem na sua geração e no seu enfrentamento de outros problemas, com os quais se entrelaçam, pois as fronteiras entre eles são, muitas vezes, difusas e a solução de um problema pode criar dificuldades à solução de outros; (iv) Dependem do contexto maior onde se inserem, do cenário constituído por uma série de circunstâncias não controladas que nele interferem, possuindo, portanto algum grau de incerteza; (v) Supõem um enfoque de enfrentamento caracterizado pelo julgamento estratégico e reflexivo, e (vi) Seu enfrentamento depende de uma abordagem multissetorial.

Os tipos de problemas, de acordo com os Modelos de Sistemas, seguem sintetizados abaixo:

QUADRO 4 – Tipos de problemas por Modelos de Sistemas da Realidade

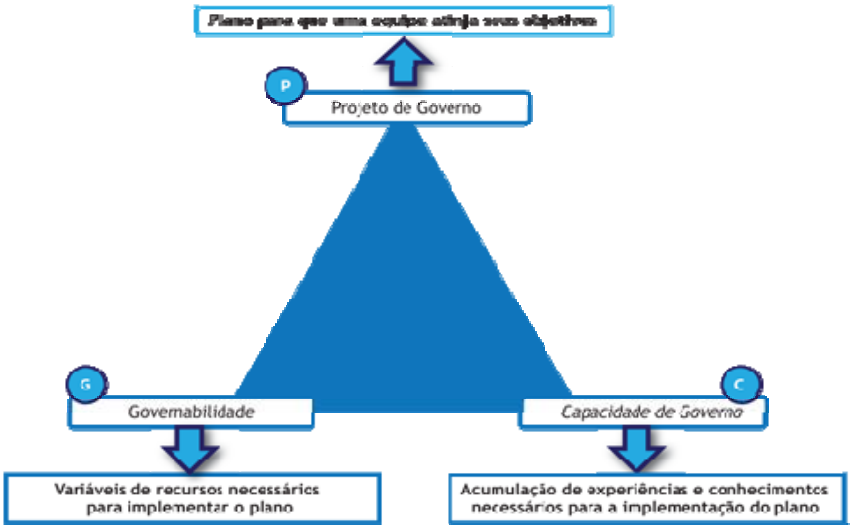
MODELOS DE SISTEMAS	CARACTERÍSTICAS	TIPO DE PROBLEMA
I- Determinista puro	Um só passado, um só futuro, segue somente leis. A predição exata é possível. Ex: movimento de um astro em órbita.	Bem-estruturado
II– Estocástico	Segue leis probabilísticas, a cada possibilidade é associada uma probabilidade conhecida. Ex: Leis de Mendel sobre hereditariedade.	Bem-estruturado
III- Incerteza quantitativa	As possibilidades podem ser enumeradas, mas não é possível atribuir-lhes uma probabilidade objetiva. Ex: no jogo do coelho num círculo de 10 casinhas, sabe-se o número de possibilidades, mas não a probabilidade de ele entrar em cada casa.	Bem-estruturado
IV– Incerteza dura	Somente algumas possibilidades podem ser enumeradas e não é possível atribuir nenhuma probabilidade. Ex: qualquer prognóstico sobre o futuro dentro do contexto social.	Quase-estruturado

Fonte: Matus (2000)

Outro importante conceito, que inclusive fundamenta o PES, é o Triângulo de Governo, cuja constituição, dada pelo tripé *Projeto de Governo; Governabilidade e*

Capacidade de Governo, revelada pela Figura 2, acaba também por caracterizar os atores sociais.

FIGURA 2 – Triângulo de Governo



FONTE: Huertas (1996)

Para Matus, de acordo com Huertas (1996), o Projeto de Governo se constitui pelo conteúdo proposicional de um governo. Ao se configurar um ator, a definição de um projeto é a sua plataforma, com a declaração de objetivos que busca alcançar e as ações que se quer realizar.

Compreende ainda o conjunto de valores que pretende firmar, e as mudanças que se quer realizar. Já a Capacidade de Governo são o conjunto de destrezas, experiências, habilidades, teorias e métodos de direção que uma equipe de governo dispõe.

A Governabilidade para um ator é a relação de peso entre as variáveis que controla e as que não controla em relação ao seu plano (conjunto de recursos financeiros, cognitivos, humanos, organizativos). Pode ser associada com o poder, propriamente dito, que tem um ator, ou ainda, com a sua representatividade ou legitimidade.

Resumidamente, o PES enfatiza:

> A relação entre sujeitos e os problemas da interação social; a legitimação das incertezas, da subjetividade e da criatividade; a explicação da realidade a partir da observação dos vários atores participantes do jogo; a substituição do conceito de diagnóstico pelo conceito de análise situacional; a identificação de problemas sociais, que são sempre “quase-estruturados”, ou seja, relativos a um jogador, podendo, ao mesmo tempo, representar uma ameaça para alguns atores e, por outro lado, uma oportunidade para outros (MATUS, 2000).

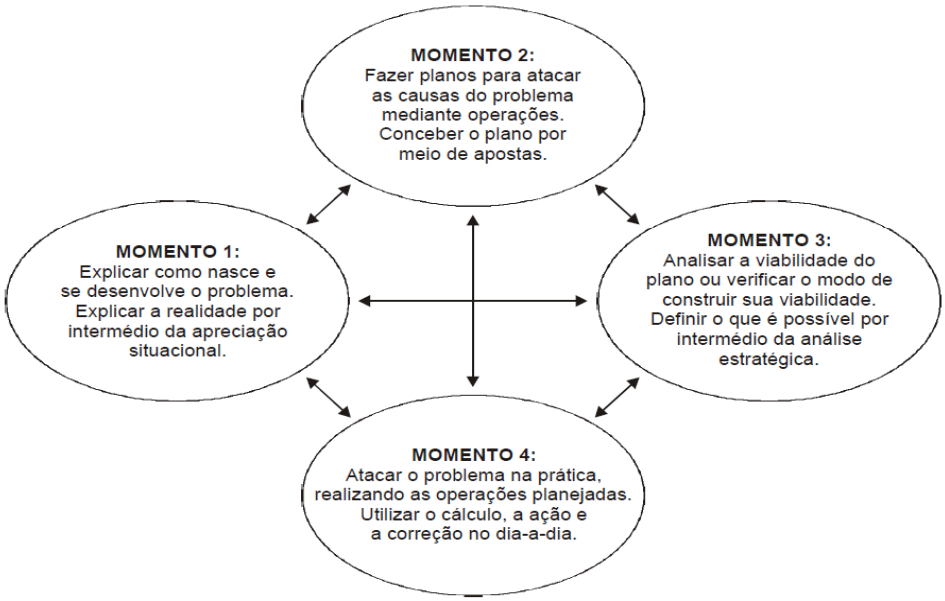
2.4.1 Os Momentos do Planejamento Estratégico Situacional - PES

Huertas (1996) enfatiza o enfoque do PES, que no plano geral é estruturado em quatro grandes passos, denominados *momentos*, que podem ser recursivos e não lineares, que representam apenas um sequenciamento lógico na elaboração teórica do planejamento.

Para Matus (1993, 1994a) o conceito de "momento" foi formulado para superar a ideia de "etapas", muito rígida no planejamento tradicional, trazendo uma visão dinâmica ao processo de planejamento, que se caracteriza pela permanente interação de suas fases ou momentos e pela constante retomada dos mesmos.

O método PES prevê os Momentos Explicativo, Normativo, Estratégico e Tático-Operacional para o processamento tecnopolítico dos problemas, conforme Figura 3, a seguir:

FIGURA 3 - Os Momentos do Método PES



FONTE: Matus (2000)

2.4.1.1 O Momento Explicativo

Matus (1982) descreve o Momento Explicativo como a primeira forma de acumulação de conhecimentos ao tratar de compreender a realidade, buscando resposta para a questão "Como explicar a realidade?". Para isso identifica os problemas que os atores sociais declaram, trabalhando com os tempos verbais "foi e tende a ser". Seu propósito é explicar a realidade do jogo social e para isto usa a análise situacional.

O Momento Explicativo começa diferenciando os conceitos de diagnóstico e de situação, sendo o segundo adotado pelo PES. O diagnóstico é objetivo, científico e rigoroso, a verdade é singular e a partir dela se constroi o plano para mudá-la. É único e válido para todos; evidente e imbatível, apoiando-se na teoria econômica positivista e determinista; é a verdade sobre uma realidade (HUERTAS, 1996).

Já a situação prevê várias explicações verdadeiras sobre uma mesma realidade, pois contempla as versões dos atores envolvidos em determinada situação, ou seja, é uma apreciação situacional dotada de múltiplas dimensões da realidade: política, econômica, ideológica, cultural, ecológica, etc., articulando passado, presente e futuro, através do desvendamento dos processos causais (HUERTAS, 1996).

A apreciação situacional, ao contrário do diagnóstico, é um diálogo entre um ator e outros atores, cujo relato é assumido por um dos atores de maneira inteiramente consciente do texto e contexto situacional que o faz participante de uma realidade conflitiva que admite outros relatos (MATUS, 1987).

A realidade corresponde a um jogo social com vários atores, chamados também de jogadores, aonde a leitura desta realidade vem carregada de subjetividade, devido aos interesses, experiências, histórias e preconceitos inerentes a cada ator (HUERTAS, 1996).

Matus (1987) alerta para o risco da cegueira situacional que pode surgir de um olhar parcial. Para romper a cegueira situacional é preciso exercitar vários olhares, e buscar um conhecimento profundo do problema através de consultas a especialistas, de estudos existentes e, se necessário, da realização de pesquisas específicas, quando o problema é pouco conhecido.

Em suma a análise ou apreciação situacional: (i) obriga a determinar quem explica e a diferenciar as explicações; (ii) prevê a explicação da realidade por um jogador inserido no jogo social; (iii) pressupõe que explicar é identificar-se com a realidade; (iv) considera que uma mesma realidade pode ser explicada mediante situações diferentes, porque os atores sociais inseridos no jogo participam dele com diferentes propósitos; (v) revela que cada ator avalia o jogo social de acordo com sua interpretação; (vi) não menospreza a explicação do outro para que eu jogue bem no jogo social; (vii) revela que explicações diferentes sobre uma mesma realidade não são apenas respostas diferentes a perguntas iguais, mas respostas diferentes a perguntas diferentes, e (viii) implica em verificar se as jogadas feitas pelos outros jogadores é consistente com as explicações de cada um.

O conceito de situação ou apreciação situacional é ponto chave para entender o outro e assimilar seu ponto de vista, não significando dar-lhe razão, mas sim conhecer a chave com

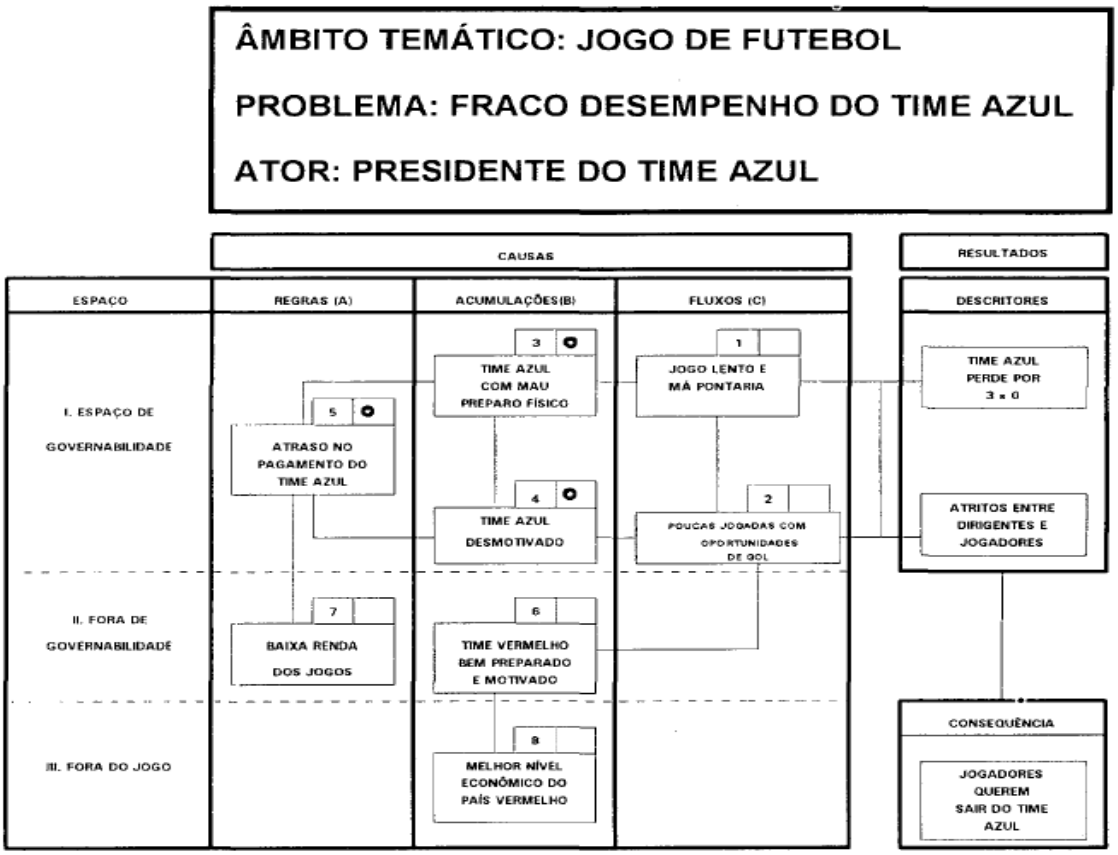
a qual cada ator lê a sua própria realidade e a dos outros jogadores. Busca-se a compreensão do mundo real por meio da apreciação da situação, tendo por objetivo procurar explicar a realidade, identificando os problemas declarados pelo ator pelo o qual se está planejando.

"Não pode haver conflito entre planos senão a partir de diferentes explicações situacionais e não pode haver estratégias senão a partir de atores, que são adversários com diferentes explicações situacionais" (HUERTAS, p.31, 1996).

Em termos práticos, o Momento Explicativo parte da enumeração e seleção dos problemas, sua descrição, levantamento das causas e seu posicionamento dentro dos espaços do jogo, ou seja, de governabilidade ou não do ator planejador e das respectivas consequências, a identificação dos nós críticos e dos atores relevantes.

Em seguida, os problemas devem ser analisados por meio da construção de uma rede de causalidade simplificada e termina com a explicação sistêmica de cada problema através da construção do fluxograma situacional, produto resultante desta fase, disposto a seguir:

FIGURA 4 - Exemplo de Fluxograma Situacional ("**O**" expressa o nó crítico)



FONTE: Iida (1993)

Para o PES o Fluxograma Situacional: (i) é uma apresentação gráfica da explicação de um problema; (ii) é um modelo causal, sobretudo baseado em relações qualitativas; (iii) dispõe as causas em nove quadrantes; (iv) é um modelo diferenciador e relacionador de causas e das causas com os fatos que se quer explicar, porque verifica a existência do problema; (v) diferencia o fluxo descrevendo e classificando-o; (vi) estabelece conexões causais e de sentido; (vii) é uma ferramenta de análise situacional a partir da identidade do ator que explica determinada situação; (viii) demonstra que pode haver operações que atuam sobre os fluxos, acumulações e regras do jogo; (ix) demonstra que há problemas fáceis, que se atacam pelos nós críticos que são os fluxos sob controle do ator (quadrante nº 1) e não possuem deficiências em acumulações; (x) demonstra que os problemas difíceis estão localizados nos quadrantes 9 ou 6 (regras fora do jogo ou fora de controle).

Com relação ao problema a ser apreciado, na concepção do PES, todo problema social é de natureza situacional, ou seja, depende de quem o considere como sendo um problema.

Explicar um **problema** significa também construir um modelo qualitativo da sua gestação e das suas tendências, e identificar quais, dentre as causas são de fluxos (jogadas), acumulações (capacidades de produção de fluxos) ou regras (leis, normas, procedimentos, etc.) e os respectivos espaços de governabilidade, ou seja, o grau de controle sobre a situação e se os recursos envolvidos na questão-problema estão sob poder do ator declarante (HUERTAS, 1996).

Atenção especial deve se voltar para as regras dos jogos sociais que por serem imprecisas, diferentes e nebulosas em relação a outros contextos, se caracterizam como regras de desigualdades, pois beneficiam uns e prejudicam outros, tornando-se mais complexas quando estão fora do espaço de controle do ator declarante do problema.

Quanto à resolução dos problemas, Huertas (1996) os coloca como passíveis de não resolução e sim de troca e intercâmbio, pois quando um problema está “resolvido” ele, na verdade, foi substituído por outro problema de menor valor, de maneira que haja um saldo positivo. Vale salientar que o maior ou menor valor de um problema acaba sendo atribuído em função do interesse ou motivação de quem o declara.

Assim, o PES atenta para os seguintes aspectos quanto aos problemas: (i) não são solucionáveis, mas sim intercambiáveis; (ii) são detentores de causas críticas, os chamados nós críticos; (iii) necessidade de definição de conteúdos antes de sua identificação; (iv) a diferença entre problema e mal-estar (título do problema) está na sua correta descrição, e (v)

necessidade de descrição do problema, com enumeração precisa de fatos e evidências objetivas que revelem à realidade a sua efetiva existência.

Selecionados os problemas, passa-se a descrição dos mesmos através de indicadores ou descritores que o definam com clareza. Os descritores podem ser quantitativos ou qualitativos e devem ser necessários e suficientes para expressar os sintomas dos problemas sem confundi-lo com outros ou com suas próprias causas e consequências.

A definição do Vetor de Descrição do Problema (VDP) se dá pela quantidade de descritores que enumeram e descrevem de forma precisa os fatos que demonstram a existência do problema.

Para o método o VDP: (i) é uma espécie de marcador, um placar, dos problemas sociais dentro do jogo social; (ii) tem relação estreita com o ator que o declara; (iii) dá precisão ao significado de seu nome e o torna verificável mediante a enumeração dos fatos que o evidenciam; (iv) é formado por uma determinada quantidade de descritores que irão compor o placar do problema; (v) reúne em um único significado, para o ator que o analisa, as diferentes interpretações possíveis para o nome do problema; (vi) determina o que deve ser explicado; (vii) verifica o problema de modo monitorável para que se possa acompanhar a sua evolução, e (viii) verifica a eficácia da ação para enfrentá-lo, ou seja, se o problema melhora ou piora por conta do plano, melhora ou piora o VDP.

Quanto aos descritores, o PES os considera em sua metodologia como componentes do VDP que devem atender a vários requisitos para que possam descrever de forma correta um problema, devendo: (i) ser precisos e monitoráveis; (ii) ser necessários à descrição do problema; (iii) formar um conjunto, ou seja, a soma dos descritores deve ser suficiente para conter, em uma única apreciação, as várias interpretações possíveis; (iv) se referir, em hipótese alguma, às causas e nem às conseqüências dos problemas; (v) não contemplar a relação causal entre os vários descritores, e (vi) dar explicações próprias e únicas ao problemas, não repetindo o que outro descritor já explicou.

O VDP de um problema dá precisão ao significado de seu nome e o torna verificável mediante a enumeração dos fatos que o evidenciam. De acordo com a "**Figura 4** - Exemplo de Fluxograma Situacional" observa-se que o VDP é igual a (d1, d2), onde d1 corresponde ao descritor "o time Azul perde por 3 a 0" e d2 a "atritos entre dirigentes e jogadores". Neste caso o time Azul está perdendo o jogo pelo placar: VDP = d1; d2.

Assim, uma descrição se torna suficiente ao responder de forma afirmativa à pergunta: "eliminadas as cargas negativas expressas pelos descritores, fica eliminado o problema?". Caso contrário, é necessário rever os descritores.

É importante assinalar a fonte de verificação do descritor, ou seja, a procedência da informação. A descrição, quando bem feita resultará nos indicadores que serão utilizados para avaliar os impactos do plano.

A explicação de um problema “quase estruturado”, pelo o ator que o declara, dentro do Momento Explicativo do PES, contempla ainda, além do Vetor de Descrição do Problema (VDP) (o problema verifica-se por...) a apuração das causas (o problema deve-se...) e pelas consequências (o problema impacta em...).

Com relação às causas que geram determinado problema, primeiramente se faz relevante trazer o conceito de ator, estabelecido por Matus (1994b) dentro do PES, ou seja, como aquele que deve possuir base organizativa, um projeto definido, controlar variáveis importantes para enfrentamento da situação, incluindo, tanto o ator declarador do problema, quanto os demais que compõem a situação e também controlam algum tipo de recurso envolvido no jogo.

Logo, na definição dos atores, é importante considerar a noção de espaço de governabilidade o que significa que as causas devem ser corretamente alocadas dentro ou fora do espaço de governabilidade do ator. No espaço de governabilidade do ator estão situadas aquelas causas que estão sob o seu controle. Isto dá uma primeira ideia sobre o grau de governabilidade ou controle sobre as causas de um problema, o que pode ser considerado inclusive como um critério de seleção.

Diz-se que um ator tem governabilidade sobre um problema quando controla os recursos necessários para realizar as jogadas, sendo que, do contrário, ele não tem governabilidade, mas pode fazer demandas junto a outro ator que tenha governabilidade (MATUS, 1987).

Com isto, o espaço do problema acaba se classificando em três zonas, de acordo com o critério de governabilidade: (i) Zona I – Espaço de Governabilidade é onde se situam as regras, acumulações e fluxo sobre os quais o ator do problema tem governabilidade; (ii) Zona II – Espaço Fora da Governabilidade é onde se situam as regras, acumulações e fluxos fora da governabilidade do ator, mas que fazem parte do problema, e (iii) Zona III – Espaço Fora do Jogo, no qual se concentram as regras, acumulações e fluxos fora do jogo, mas que podem influenciá-lo.

Assim torna-se possível um melhor entendimento quanto ao “espaço de governabilidade do ator” frente à resolução do problema, essencial para a composição do Momento 2 do PES onde será desenhado um plano de intervenção em dois níveis, a saber: o plano de ação que abrange as causas dos problemas situados dentro do espaço de

governabilidade do ator e o plano de demandas que aborda as variáveis sob o controle de outros atores (ARTMANN, 1993).

Com o desenho da situação bem estruturado é possível identificar: (i) as relações de determinação entre as causas e entre as causas e o problema, tal como descrito sob a forma de indicadores (descritores); (ii) as causas de maior poder de determinação; (iii) o grau de governabilidade sobre as causas, correspondendo àquelas situadas no espaço de governabilidade às causas controladas pelo ator do plano, e (iv) as causas localizadas no espaço fronteira que se referem às causas diretamente relacionadas com o problema, controladas por outros atores, e as causas situadas no espaço fora do problema as quais se relacionam a causas que condicionam o problema, mas não fazem parte dele diretamente, sendo causas também de outros problemas (MATUS, 1982).

Dentre as várias causas do problema, Matus (1982) aponta àquelas que serão os pontos do mesmo enfrentamento, os nós críticos, sobre as quais deverão ser elaboradas as propostas de ação.

Na seleção dos nós críticos, observam-se três critérios representados pelas seguintes perguntas, as quais devem ser aplicadas a cada causa do problema:

a) A intervenção sobre esta causa trará um impacto representativo sobre os descritores do problema, no sentido de modificá-los positivamente?
b) A causa constitui-se num centro prático de ação, ou seja, há possibilidade de intervenção direta sobre este nó causal (mesmo que não seja pelo ator que explica)?
c) É politicamente oportuno intervir?

Quando todas as três questões são respondidas afirmativamente, o nó deve ser selecionado como “crítico”, ou seja, como ponto de enfrentamento.

A partir de então, os nós críticos que representem ainda problemas muito gerais, que dificultem a visão clara de uma intervenção, devem passar por um processo de descrição e análise nos mesmos moldes do problema principal.

Os descritores e indicadores dos nós críticos servirão como norteadores da avaliação dos resultados. Devem ser indicados os atores que controlam as variáveis dos nós críticos o que ajudará a verificar o grau de governabilidade, da qual depende o plano de ação do ator-eixo e o plano de demandas.

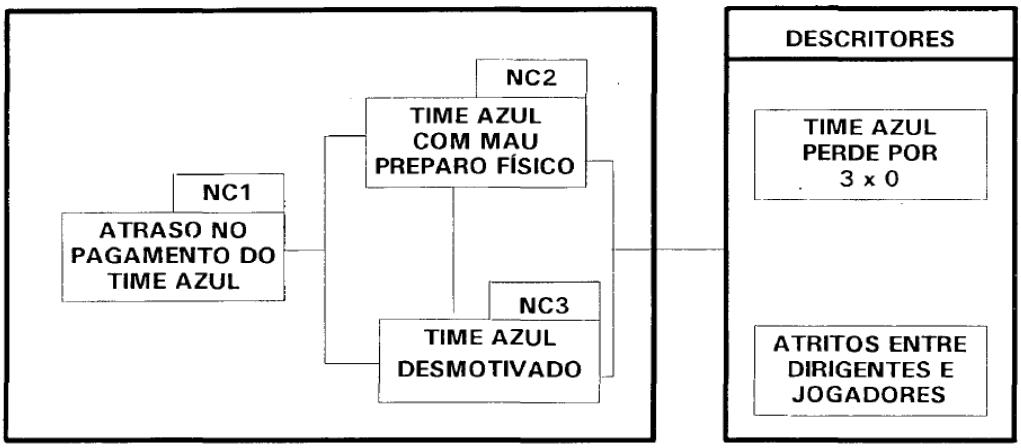
Cabe destacar que, quando o nó crítico selecionado está dentro do espaço de governabilidade do ator, é mais fácil enfrentá-lo, pois este controla os principais recursos dos

quais dependem sua solução. Mas pode ocorrer que uma causa seja um nó crítico, isto é, de seu enfrentamento depende a modificação dos descritores do problema, mas a intervenção direta não está ao alcance do ator-eixo.

A análise situacional tem seu ciclo findado com o levantamento das consequências que uma determinada situação-problema pode vir a apresentar ou já está apresentando, caso a mesma não seja tratada.

Por fim, do Fluxograma Situacional pode ser extraída a "Árvore do Problema", que é uma ilustração contendo apenas os nós críticos que foram selecionados para tratamento, conforme segue:

FIGURA 5: Exemplo de Árvore do Problema (somente com os nós críticos)



FONTE: IIDA (1993)

Mesmo quando o ator tem claro quais os problemas que devem ser enfrentados, o protocolo é útil para confirmar, ou não, sua importância estratégica. O protocolo inclui alguns critérios, como: (i) valor do problema para o ator principal, para os outros atores e para a população; (ii) custo econômico das soluções e custo político do enfrentamento ou postergação do problema; (iii) eficácia da intervenção, e (iv) outros que podem ser acrescentados dependendo do âmbito dos problemas.

É importante chamar a atenção para a necessidade de se conhecer bem o problema no sentido de identificar corretamente os processos de causalidade, pois o método apenas ajuda a sistematização, mas não substitui o conhecimento da realidade.

Contudo, considera-se que um ponto altamente positivo na proposta do PES é a busca e construção de soluções criativas que envolvem a negociação com outros atores que controlem variáveis importantes na situação problemática.

Portanto, se a causa tem um alto impacto sobre o problema, se existe oportunidade política de atuação e é possível intervir sobre ela, mesmo que esteja fora do espaço de governabilidade do ator, vale a pena selecioná-la.

A intervenção sobre este nó crítico poderá situar-se em um plano de demandas e dependerá da capacidade de negociação e da criatividade do(s) ator(es) interessado(s) em sua respectiva resolução.

2.4.1.2 O Momento Normativo

Matus (1982) descreve como Normativo o Momento 2 do PES, no qual se busca resposta para a questão "Como conceber o plano?". Aqui o objetivo é produzir as respostas de ação em um contexto de incertezas e surpresas, característico dos sistemas de realidade pautados na incerteza dura.

Trata do modo como se formula o plano, trabalhando com a forma verbal do "deve ser". É neste momento que se concentra a grande aposta do plano e todas as apostas por problemas e por nós críticos identificados e selecionados no momento anterior. Para o PES um plano é constituído de operações destinadas a mudar o placar do jogo, ou o VDP de cada problema, até alcançar as metas propostas.

Além do desenho das operações, contempla-se ainda a respectiva avaliação das variantes (variáveis que escapam à capacidade de controle - governabilidade e predição do ator), invariantes (variáveis que estão sob controle - governabilidade e predição do ator) e das incertezas e surpresas do plano global e de cada problema. Em seguida tem-se a formulação de cenários e planos de contingência e a especificação dos recursos necessários para realização das operações.

De acordo com Matus (1987), algumas características das operações são:

(i) Devem ser desenhadas de acordo com a seleção dos nós críticos de cada problema e, portanto incorporam-se ao plano por sua eficácia para mudar o placar de um nó crítico ou o placar do jogo social em questão;

(ii) Se falham ou não são realizadas, as metas do plano não podem ser alcançadas;

(iii) Podem ser desenhadas como parte do plano formal, pois responderão a problemas estáveis, detectados com suficiente antecipação;

(iv) Operações-Benefício (OB) são aquelas que amadurecem rapidamente com resultados positivos apreciáveis para uma grande maioria da população, enquanto outras são caracterizadas como Operações-Carga (OC) por terem um

longo tempo de maturação, prevalecendo inicialmente os custos antes de apresentarem resultados positivos, e

(v) Às vezes referem-se a ações que a população ou os atores relevantes consideram como uma carga ou custo político inaceitável, e por isso, podem ser politicamente inviáveis em determinado momento.

Assim, para o PES uma operação é uma unidade básica de ação que o ator realiza para mudar a realidade. É uma jogada direta ou indireta (OP) escolhida pela capacidade de atacar os nós críticos dos problemas e produzir resultados os mais próximos das metas (MATUS, 1987).

Com relação ao exemplo do time Azul, utilizado para melhor elucidar a abordagem dos quatro momentos do PES, as seguintes operações foram concebidas para compor o plano de ação:

OP1 – Conseguir empréstimos para fazer pagamentos atrasados

OP2 – Reformular o sistema de condicionamento físico dos jogadores

OP3 – Promover reuniões entre jogadores e dirigentes para resolver atritos

OP4 – Conseguir patrocínio para arcar com parte dos custos

OP5 – Punir jogadores que manifestarem descontentamentos

Dentro do jogo social as Operações (OP) necessitam das chamadas Operações (OK) que se referem à parte política do jogo social, com eficiência processual e que por não serem desenhadas no plano formal, mas sim de acordo com o movimento diário do jogo, podem efetivamente construir viabilidade para as Operações (OP) (MATUS, 2000).

O conjunto de Operações (OK) se constitui nos meios táticos e estratégicos a serem abordados no momento seguinte do PES, e que buscam na prática dar alta eficácia processual para viabilizar as Operações (OP) do plano, como: (i) imposição (ii) interação cooperativa e (iii) interação conflitiva.

Com relação às variantes (variáveis que escapam à capacidade de controle - governabilidade e predição do ator), deve-se tomar o devido cuidado para não adotar pressupostos únicos ou predições, atentando para não se fazer adivinhações sobre elas, mas sim raciocinar com um “se” condicional. No que tange às invariantes o raciocínio segue em direção oposta, já que se trata de circunstâncias que o ator-planejador tem o devido controle, o que é mais escasso quando se trabalha em realidades de incerteza dura (MATUS, 1982).

Com relação às incertezas, Matus (1982) as classifica como “acidentes de percurso” que influenciam os inumeráveis resultados previstos na realidade incerta em que o PES atua, enquanto as surpresas se referem às incertezas com baixa probabilidade de ocorrência, mas que mesmo assim podem provocar grandes impactos quando se efetivam.

Variantes, incertezas e surpresas, geralmente situadas fora do controle do ator-planejador exigem a formulação de cenários ou realidades, onde se constrói um plano munido de operações que visam atacar cada nó crítico, promovendo assim a mudança de determinada realidade social.

Desta forma, Matus (1987) destaca que a elaboração do plano não dependerá somente da especificação de operações, mas sim das circunstâncias que este ator não controla e não pode predizer, por estarem assim fora de seu controle.

A técnica de formulação de cenários prevê a construção, em um dos extremos, de um cenário piso que venha a considerar um conjunto de circunstâncias mais adverso possível, enquanto que em outro extremo, deve-se considerar um cenário teto contido de um conjunto de circunstâncias mais favoráveis.

Tendo em vista que o PES trabalha com a impossibilidade de se conhecer o futuro, é prudente desenhar e se preparar para um cenário intermediário de possibilidades entre o que pode se esperar de melhor e pior, de acordo com as circunstâncias.

Tudo isto é sintetizado em árvores de apostas para cada problema e na árvore da grande aposta do plano. Como apoio a esse processo, trabalha-se com um Banco de Operações, que inclui as operações do plano e as operações de contingência que ficam na reserva para alimentar qualquer ajuste ou mudança que a realidade venha a exigir junto ao plano.

Na dinâmica do PES o plano não é artesanal, e sim modular, e é formulado e reformulado constantemente, armando módulos processados, como forma de acumulação de conhecimentos.

Na definição do plano devem ser especificados os recursos (materiais, monetários, habilidades pessoais, liderança, influência política, controle de organizações, tempo, etc.), necessários para viabilizar as operações desenhadas.

Matus (1987) especifica, neste momento, o VRC (vetor de recursos críticos do jogo) como um conjunto enumerável de recursos utilizáveis pelos atores para produzir ou deter as ações úteis em um jogo social. No exemplo aqui utilizado, o do time Azul, pode-se especificar o seguinte VRC:

R1 – Recursos Financeiros do Clube

R2 – Crédito junto aos Bancos

R3 – Prestígio junto aos patrocinadores

R4 – Contrato dos jogadores

R5 - Condicionamento físico dos jogadores

R6 – Controle disciplinar dos jogadores

Finalmente, nesta fase, aproveita-se para listar os atores, identificados no momento anterior, que detêm algum tipo de controle sobre os recursos identificados como essenciais para viabilizar as operações desenhadas e que, portanto, podem influenciar na solução do problema. No caso em questão, a título de exemplo, foram elencados os seguintes atores envolvidos no problema do time Azul:

A1 – Presidente do time

A2 – Técnico de futebol do time

A3 – Preparador Físico do time

A4 – Chefe da torcida organizada

A5 – Líder dos jogadores do time

Tanto os recursos, quanto os atores e as respectivas Operações (OP) desenhadas no plano formal, serão fundamentais para subsidiar a elaboração e análise do Momento seguinte – O Estratégico.

2.4.1.3 O Momento Estratégico

O Momento Estratégico busca respostas para a questão “Como tornar viável o plano necessário?”, examinando a viabilidade política de todo o plano por meio do processo de construção de viabilidade política para as decisões e operações consideradas inviáveis, e que contará, na prática, com a formulação de táticas e estratégias para tratar tais operações como um processo de produção política em parte cooperativa e em parte conflitiva (MATUS, 1987).

A conectividade entre tecnicismo e política dentro do PES se dá a partir do momento em que o plano de ação concebido no momento anterior contemple os critérios de eficácia e eficiência já consagrados e também os de natureza política, além das operações sob governabilidade, tanto do ator planejador do plano, quanto daquelas ações sob governabilidade de outros atores.

A análise estratégica também implica, conforme Matus (1996), em aproveitar as operações viáveis para construir a viabilidade para as operações inviáveis.

Para o PES a estratégia é o uso da mudança situacional para alcançar a situação-objetivo, enquanto tática compreende o uso dos recursos escassos na produção de uma mudança situacional (HUERTAS, 1996).

Uma estratégia, para Matus (2000), deve relacionar de maneira inteligente e construtora de viabilidade, para as operações tidas como inviáveis, as seguintes dimensões:

(i) As operações inviáveis (quais as operações inviáveis e a situação inicial?);

(ii) Os atores (com quais atores devo lidar para tentar construir a viabilidade para as ações inviáveis?);

(iii) Meios estratégicos (que meios estratégicos podem ser aplicados às operações inviáveis e aos atores para criar situações futuras favoráveis à viabilidade do plano?), e

(iv) Sequência e tempo, que além de ser a variável chave de toda estratégia ao impor restrições e oferecer, ao mesmo tempo, possibilidades, é o ponto de reunião das três dimensões anteriores (em qual sequência e tempo devo situar as operações e lidar com os adversários para tornar eficaz o processo de construção da viabilidade?).

A análise dos atores que participam ou são participantes potenciais do jogo estratégico implica voltar à explicação situacional, mas agora com a atenção voltada ao problema de lidar com os adversários e colocar-se de acordo com os aliados (MATUS, 2000).

> Os atores são os motores da mudança, aqueles que declaram as insatisfações, que processam ou ignoram as teorias para entender a realidade em que vivem; acumulam vontades, valores, preconceitos, ideologias, poder de mudança e incapacidades; criam visões diferenciadas; rebelam-se contra o evitável e geram conflito, lutam pelo poder e governam no âmbito particular de seus domínios; são portadores e, às vezes, criadores de ideias; são participantes do jogo e sujeitos ativos que têm marca de identidade; vivem em risco e incerteza, ao mesmo tempo em que gera risco e incerteza para os outros; produzem a realidade e são produto dela; diferenciam-se de qualquer convenção analítica em que fale por si mesmo, podem se autoanalisar e serem parte de um diálogo com outros atores (MATUS, 2000, p.203,204).

O estudo dos atores deve prover a base para fazer um cálculo de suas possíveis jogadas, prevendo levantar a posição que cada ator assume em face do problema declarado e às questões não declaradas, desconhecidas e incertas em torno da situação a ser modificada.

No caso das situações de conflitos, isto vai ao encontro da observação de Galtung (1996) quando as identifica como um processo dinâmico, no qual, não somente a sua estrutura é passível de mudança, mas, sobretudo as atitudes dos atores inseridos direta e indiretamente em determinado embate.

Assim, Matus (2007) propõe a construção de algumas matrizes, onde destaca-se: a de Afinidades; de Motivação dos Atores; de Recursos Necessários para as Operações e a de Controle dos Atores sobre os Recursos, as quais permitirão a elaboração do Balanço de Viabilidade das Operações do Plano e que subsidiarão a análise estratégica – viabilidade política.

Além disso, de acordo com Matus (2000), faz-se oportuno levantar e analisar os seguintes itens para compor a base de estudo dos atores:

- Código de Personalidade de um ator – formado pelo rol de características invariantes, que constituem o fundamento das suas ações, as quais não nos permite nenhuma predição, mas a previsão das características de suas atuações. Revela as capacidades de produção de um ator, inerentes a sua personalidade e independentes dos recursos que controla, como: autoritário, arrogante, inteligente, cooperativo, etc.
- Histórico das Atuações de um ator – formado pelo conjunto de evidências que respaldam, validando ou não, o estudo realizado sobre o seu Código de Personalidade.

No jogo político, o qual prevê a parte racional e a passional, os atores se alinham em posições conforme forem as jogadas, mas também os jogadores. Os atores se apoiam ou se rejeitam entre si por afinidades e antipatias pessoais, que podem ser em maior ou menor grau de veemência do que aquela originada em função das operações do plano.

Assim, a construção da Matriz de Afinidades possibilita a obtenção de informações úteis acerca da posição de relação e avaliação dos atores entre si, independente das propostas de cada um dentro do jogo, que poderia se configurar, de acordo com o exemplo ilustrativo empregado neste capítulo, da seguinte forma:

QUADRO 5 - Matriz de Afinidades
(+ empatia/afinidade, - rejeição e 0 indiferença; B = baixa e M = Média e A = Alta)

ATORES	ATORES				
	A1	A2	A3	A4	A5
A1		+A	+B	+M	-M
A2	-A		-B	-A	-M
A3	-A	+A		0	+B
A4	-A	-A	+A		-A
A5	+A	0	+M	0	

FONTE: Iida (1993)

Em seguida, em uma análise estratégica, deve se certificar pela posição/interesse e importância/valor que cada ator possui frente às operações desenhadas, ou seja, se são de apoio, rejeição ou indiferença.

A conjunção de posição/interesse e importância/valor possibilita verificar o nível de motivação de cada ator dentro do plano e quais são as operações que estão criando consenso e quais são aquelas que estão gerando conflito (operações inviáveis), conforme segue utilizando-se ainda o exemplo do time Azul:

QUADRO 6 - Matriz de Motivações
(+ apoio, - oposição e 0 indiferença; B = baixa e M = Média e A = Alta)

ATORES	OPERAÇÕES				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
A1	+A	+B	+A	+B	+A
A2	0	+A	0	+M	-
A3	0	-	+	-	-
A4	0	0	0	-	0
A5	+A	0	+M	0	-

FONTE: Iida (1993)

Em seguida, elabora-se a Matriz de Recursos críticos necessários para as operações, identificando a relação de recursos necessários para realização de cada operação listada, quando da elaboração do plano no momento anterior, conforme segue:

QUADRO 7 - Matriz de Recursos Necessários para as Operações

RECURSOS	OPERAÇÕES				
	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5
R1	X				
R2	X				
R3	X			X	
R4			X	X	
R5		X			
R6		X	X		X

FONTE: Iida (1993)

A construção da Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos, como segue, permitirá identificar o grau de intensidade e de controle de cada ator sobre os recursos contidos na situação e revelará ainda, o peso de cada um dentro do jogo. Trata-se de um indicador da força de um ator, permitindo precisar e comparar com a força de outros atores do mesmo jogo social.

QUADRO 8 - Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos

ATORES	RECURSOS					
	R1	R2	R3	R4	R5	R6
A1	70	90	80	0	0	20
A2	10	0	0	0	20	50
A3	0	0	0	10	70	10
A4	20	10	10	60	0	0
A5	0	0	10	30	10	20
SOMA	100	100	100	100	100	100

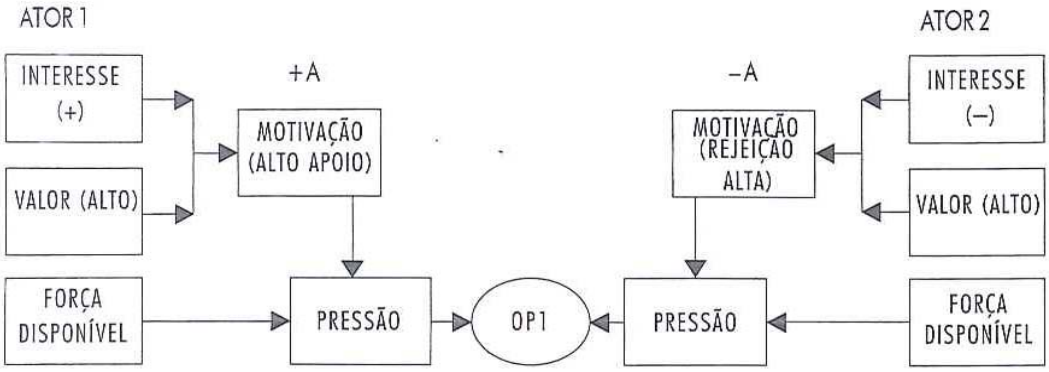
FONTE: Iida (1993)

Para apuração dos percentuais é necessário levantar o nível de “pressão” aplicado por um ator, o qual se faz mediante a “força” exercida pelo mesmo, que para o PES é o grau de controle de um ator exerce sobre os recursos presentes em uma situação concreta – jogo social (MATUS, 1997).

A pressão dependerá: (i) do valor ou efetividade de cada recurso em relação ao jogo (patrimônio); (ii) habilidade tática sobre cada recurso (habilidade estratégica); (iii) a relação de recursos que cada ator opõe aos recursos controlados pelos outros atores (consideração), e (iv) da própria motivação de cada ator.

A Figura 6 apresenta de forma esquematizada, a conjunção das matrizes apresentadas anteriormente:

FIGURA 6 - Motivação e Pressão sobre Operação



FONTE: Huertas (1996)

Outra questão importante dentro do momento estratégico é o de dar viabilidade às operações caracterizadas como inviáveis, a qual se apoia na possibilidade de mudar a nosso favor as pressões aplicáveis no presente sobre as operações inviáveis, sendo que isto pode ser feito mudando as motivações ou os vetores de peso e/ou mudando as habilidades para usá-las.

Por fim, para subsidiar a análise de viabilidade das operações, deverá ser construído, em formato de matriz, o "Balanço de Viabilidade das Operações do Plano" que deverá agregar o cruzamento dos dados obtidos nas matrizes que examinaram a motivação dos atores em relação às operações do plano, os recursos necessários para cada uma das operações, e os controles que os atores exercem sobre tais recursos, conforme segue:

QUADRO 9 - Balanço de Viabilidade das Operações do Plano

OPERAÇÃO	ATOR/POSIÇÃO	RECURSOS						SOMA	SALDO
		R1	R2	R3	R4	R5	R6		
01	+A1	70	90	80				240	**250**
	+A5	0	0	10				10	
02	+A1					0	20	20	**10**
	+A2					20	50	70	
	-A3					70	10	-80	
03	+A1				0		20	20	**90**
	+A3				10		10	20	
	+A5				30		20	50	
04	+A1			80	0			80	**-10**
	+A2			0	0			0	
	-A3			-10	-10			20	
	-A4			-10	-60			70	
05	+A1						20	20	**-60**
	-A2						-50	-50	
	-A3						-10	-10	
	-A5						-20	-20	

FONTE: Iida (2010)

Em geral, nem todas as operações são viáveis na situação inicial (hoje), porque podem existir atores que se opõem a determinadas operações, controlando recursos em montante superior aos dos atores que lhe são favoráveis.

Colocam-se, então, duas questões:

1. Qual é a parte do plano viável hoje?
2. Como se pode construir a viabilidade futura da parte do plano que não é viável hoje?

Deve-se considerar que, os resultados apresentados no Balanço não devem ser analisados por si só, carecendo de uma análise sistêmica frente a todo o Balanço entre si, à Matriz de Afinidades, ao Código de Personalidade e Histórico de Atuação dos Atores e ao plano elaborado. Além disso, as Matrizes que compõem o Balanço não são estáticas no tempo e não só podem como devem sofrer alterações a cada jogada dentro do jogo social.

Tais resultados, devidamente analisados sob uma perspectiva mais ampla, subsidiarão no direcionamento da atuação do ator planejador frente aos demais atores que se posicionam contrários a uma operação e que exerçam controle importante sobre algum recurso crítico necessário.

Esta atuação deverá apontar para a tentativa de se mudar a motivação dos demais atores opositores, fazendo com que fiquem neutros ou favoráveis à operação ou ainda enfraquecendo o controle que os atores exercem sobre um recurso necessário.

Na prática, isso significa mudar as configurações das Matrizes de Controle dos Recursos e de Motivações. Para isso, podem ser usados certos meios táticos, que quando usados em sequência, dentro da trajetória de um plano passam a se chamar meios estratégicos, os quais demonstram, empiricamente, uma alta eficácia processual, dado o seu uso reiterado e respaldado em teorias e técnicas que facilitam a sua aplicação (MATUS, 1996).

Alguns dos meios táticos e estratégicos mais utilizados são:

a. Imposição - está baseada na autoridade e na hierarquia, e supõe que alguns atores são dependentes de outros, aos quais devem obediência. Quando se usa exageradamente a imposição, sem acompanhamento de outros tipos de estratégias, há desgaste e perda de poder por parte daquele que exerce a autoridade.

b. Persuasão – se baseia na capacidade de sedução do líder. Implica em obter apoio e adesão do outro ao próprio projeto sem nada ceder de imediato, exceto a proteção psicológica ou real de adesão ou participação no projeto do líder, o que implica

somente a possibilidade futura e aleatória de uma recompensa. A estratégia de persuasão é sempre boa companheira da estratégia de imposição.

c. Negociação Cooperativa – implica em conciliar diferentes interesses com a outra parte, com a disposição de ceder algo se o outro também ceder. O ideal é ganhar sem ceder nada e encontrar na negociação um bom acordo para todos. Isso nem sempre é possível e depende do tipo de negociação e da habilidade dos negociadores para transformar uma negociação aparentemente conflitante em cooperativa. Pode ser cooperativa, na qual todos os participantes ganham (soma positiva e diferente de zero), se a negociação tiver êxito. Conflitiva, na qual uma parte ganha e a outra perde (jogo de soma zero) e a mista, na qual se encontram aspectos combinados das duas anteriores.

d. Recompensa e intercâmbio – se os interesses não forem irreconciliáveis, um ator pode conseguir a cooperação do outro, mediante o uso da recompensa (o estímulo econômico, as ambições de poder, o reforço do ego, etc.) ou simplesmente recorrer ao intercâmbio de recursos, mediante a compra ou venda de um serviço.

e. Mediação – nem sempre o conflito de interesses pode ser resolvido mediante a negociação. Quando as probabilidades de êxito são poucas e não há ânimo de confronto ou de apelação a julgamento em tribunais, um caminho aberto é invocar um mediador que, no limite, pode ser um árbitro formal. A mediação é o melhor caminho quando a negociação torna-se muito onerosa para as partes.

f. Julgamento em tribunais – exige que o conflito de interesses submeta-se a regras jurídicas que lhe são cabíveis.

g. Coação – consiste em ameaçar o outro de ter de pagar um preço significativo se não adotar a conduta imposta pela parte ameaçadora.

h. Confrontação – a ausência de acordo leva as partes a decidirem pela medição de forças. O sistema democrático exige confrontos periódicos para manter o equilíbrio de poderes, como eleições, greves, manifestações públicas e

desobediência civil são formas de medição de forças. O confronto pode seguir a via indireta, ou seja, o rodeio tático para criar oportunidades e condições favoráveis para uns e desfavoráveis para outros, ou pode tomar a via direta, ou seja, a medição de forças nas condições já existentes.

i. Dissuasão – é a ameaça de força que fala por si mesma. Às vezes não é necessário usá-la de maneira significativa, outras vezes, seu uso é indispensável. Baseia-se nos princípios de exibição da própria força e na demonstração da vontade e capacidade de usar a própria força com eficácia e alto custo para o adversário. Quando o adversário tem certeza dessas duas condições, é dissuadido e evita o confronto. No entanto, a estratégia de dissuasão, à medida que priva o adversário de liberdade, também limita a liberdade da própria ação, salvo quando a dissuasão for aplicada em um adversário fraco, caso em que a privação da liberdade é unilateral.

j. Guerra - medição violenta de forças. Implica o uso de meios com a disposição de provocar dano material ao adversário, ou a perda de vidas humanas. Pode ser de diversos tipos, como a guerra convencional, guerrilha, terrorismo, entre outros. A teoria da guerra reflete o extremo do confronto e desse ponto de vista é um modelo exagerado, mas útil para entender o confronto político inerente ao jogo social.

Alguns dos meios táticos e estratégicos elencados anteriormente referem-se a formas de intervenção sobre o posicionamento de atores, que visam, por meio de cooperação e diálogo, criar condições para que os conflitos sejam solucionados de forma criativa, pacífica e não violenta, além de aceitável e sustentável para as partes envolvidas (GALTUNG, 1986; 2003).

A viabilidade de um plano está intimamente ligada à questão técnica e política, ou seja, deve-se prever uma interação tanto técnica quanto política, sendo que a dimensão política muitas vezes não é contemplada, levando vários planos ao fracasso (MATUS, 1997).

Em analogia, verifica-se que, é na viabilidade política contemplada no Momento Estratégico da metodologia PES, proposta por Matus que, para Galtung (1996), concentra-se a vitalidade para transformar as relações entre as partes envolvidas na disputa ou no fim do choque de interesses que residem no centro do conflito, e assim obter a sua resolução.

Este momento se configura em mais uma forma de acumulação de conhecimentos, uma vez que, o PES considera que quando um determinado problema passa pelos três primeiros momentos, Explicativo, Normativo e Estratégico, só se altera o conhecimento sobre o mesmo, continuando a realidade, ainda, à espera der uma ação.

2.4.1.4 O Momento Tático-Operacional

Este momento busca resposta para a pergunta "Como agir a cada dia de forma planejada?". Trata da ação e do monitoramento com o suporte do plano de forma contínua, sem rupturas, entre os momentos anteriores e a ação diária, prevendo ainda o recálculo do plano e de seu aprimoramento, de acordo com as circunstâncias do momento da ação e do detalhe operacional que a prática exige (HUERTAS, 1996).

Pelo método PES os resultados devem ser aferidos por meio de três balanços, atrelados ao conceito de Triângulo de Governo, os quais terão a incumbência de monitorar o processamento tecnopolítico do plano, ou seja, da parte técnica onde estão concentradas as operações desenhadas formalmente no Momento Normativo e as operações políticas formuladas no Momento Estratégico.

Assim, os resultados da ação do governo são computados por meio de três balanços, a saber: (i) Balanço de Gestão Política; (ii) Balanço Macroeconômico, e (iii) Balanço de Intercâmbio de Problemas Específicos.

(i) **Balanço de Gestão Política** - sintetiza os resultados positivos e negativos alcançados no âmbito específico que dá ou nega resposta às demandas políticas dos atores sociais e da população em geral. Refere-se à ação do governante que incide sobre a qualidade da democracia, o respeito aos direitos humanos, a distribuição do poder que descentraliza e logra um equilíbrio de governabilidade nas diversas instâncias de governo, o apego às regras de ética, a eficácia e a rapidez de justiça, a manutenção de legitimidade e legalidade de governo, o nível geral de qualidade da democracia e os efeitos sobre a imagem do governante, a adesão dos atores sociais e da população em geral. O recurso crítico escasso para manejar esse balanço é o "poder".

(ii) **Balanço Macroeconômico** - este balanço registra, em seus benefícios e custos, as conseqüências políticas do manejo macroeconômico e os resultados

econômicos alcançados nas condições políticas vigentes, dentre os quais se destacam o crescimento econômico, o emprego, o bem-estar material, o equilíbrio do comércio exterior e a taxa de inflação. O critério central para a gestão deste balanço é a eficácia macroeconômica no período de governo. O recurso crítico escasso para administrar este balanço são os “meios econômicos”.

(iii) **Balanço de Intercâmbio de Problemas Específicos** - refere-se ao saldo de efeitos políticos positivo ou negativo, gerado pelo enfrentamento dos problemas específicos valorizados pela população, como água potável, habitação, transporte urbano, eletricidade, telefones, segurança pessoal, educação, saúde básica, saneamento urbano, recreação, etc. O critério central no manejo deste balanço consiste em manter os marcadores dos problemas (VDP) dentro de metas aceitáveis. Os recursos críticos escassos neste balanço incluem o “poder político, os recursos econômicos e, principalmente, as capacidades gerenciais”.

O Balanço Global do governo é construído mediante a agregação de sinais positivos e negativos obtidas nos três balanços citados. O mau manejo dos três balanços pode levar a perdas de todos os tipos de recursos no vetor peso do governante.

A vivacidade do PES é retratada por meio da Figura 7, uma tentativa didática de ilustrar o dinâmico processamento tecnopolítico de problemas por esta metodologia.

FIGURA 7 - Processamento Tecnopolítico de Problemas “Metodologia PES”

Fonte: O Autor (2013)

Na prática, isto implicará em constante atualização, tanto das ações técnicas, quanto daquelas estratégicas, tendo em vista que o cenário no qual o plano – jogo está inserido e o posicionamento dos atores que integram o mesmo, se alteram, levando ao replanejamento das ações, e na configuração de novas jogadas – articulações, o que implicará também na atualização das Matrizes previstas neste Momento da metodologia.

O Quadro 10 sintetiza, de forma resumida, os Momentos do PES, seus objetivos, ações previstas e os produtos a serem obtidos em cada Momento, permitindo uma visão única e integrada de seu conteúdo.

QUADRO 10 – Síntese dos Momentos do PES

Momentos	**Objetivo**	**Ações**	**Produtos**
Explicativo	Explicar a realidade (problema)	Identificar problemas declarados pelos atores sociais inseridos em determinada situação-problema	• Fluxograma Situacional (identificação do problema com especificação de evidências, causas, consequências, nós críticos e Triângulo de Governo (capacidade de governo e grau de governabilidade)
Normativo	Conceber o plano ideal dentro de um contexto de incertezas e surpresas	Desenhar as operações (ações) e seus recursos necessários; avaliar as variáveis sob controle ou não dos atores e levantar incertezas e surpresas	• Plano de operações • Cenário • Plano de Contingência
Estratégico	Construir a viabilidade política do plano	Analisar os atores envolvidos na situação-problema	Matrizes • De afinidades entre atores • De motivação dos atores • De recursos necessários para as ações • E a de controle sobre recursos pelos atores; • Características de personalidade e histórico de atuação dos atores
Tático-Operacional	Agir a cada dia de forma planejada	Executar, recalcular e monitorar o plano	• Balanço de Resultados (econômicos, técnicos e políticos – cotas de poder)

FONTE: O Autor (2013)

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, com fins exploratórios e descritivos, calcados em um Estudo de Caso, considerado, segundo Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (2004), como um meio complexo de se apurar dados e informações de determinado fenômeno, em face da confiança frente à generalização dos resultados obtidos.

Segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa se baseia em dados de textos e imagens, se pautando na análise dos dados e se valendo de diferentes estratégias de investigação, também abarcando as fases “exploratória e descritiva”.

O caráter descritivo desta pesquisa não objetiva explicar o fenômeno investigado, mas sim, descrever características de determinada população e fenômeno (VERGARA, 2009).

No que tange aos seus objetivos exploratórios, a mesma pesquisa, de acordo com Severino (2007), visa levantar informações para delimitar um campo de trabalho, subsidiando no desenvolvimento do estudo proposto.

No que tange aos procedimentos adotados para maximizar a confiabilidade dos estudos de casos, cabe ao pesquisador oferecer uma “descrição completa” do contexto estudado, para que a decisão de generalizar e aplicar, ou não, os resultados a outra situação semelhante, possa ser bem fundamentada (ALVES-MAZZOTTI & GEWANDSZNAJDER, 2004).

Para aumentar a qualidade de um estudo de caso, definido por Yin (2001) como sendo uma investigação empírica que tem como alvo um fenômeno contemporâneo inserido em algum contexto da vida real, devem ser abarcadas várias fontes de evidência para a coleta de dados necessários.

Assim, para a pesquisa em questão o referido estudo de caso abordado se apoiou nos procedimentos técnicos:

(i) Pesquisa bibliográfica;
(ii) Pesquisa documental;
(iii) Observação não participante e
(iv) Entrevistas conduzidas via aplicação de questionários com roteiro de perguntas abertas e semiestruturadas.

De acordo com Godói, Mello e Silva (2006) e Vergara (2009), o uso de fontes bibliográficas como teses e dissertações, livros, artigos de periódicos e conteúdos

disponibilizados na Internet; bases documentais conservadas no interior de órgãos públicos e privados; as atuações externas, em campo, por meio da aplicação de entrevistas e de observações, configuraram-se em um conjunto diversificado de procedimentos para obtenção de informações que venham a caracterizar o estudo de caso abordado neste trabalho.

A pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos como livros, artigos, teses, etc., fazendo uso de dados previamente tratados por outros pesquisadores. Já a documental, tem como fonte documentos em sentido amplo, onde não apenas são considerados aqueles impressos, mas, sobretudo, outros tipos como jornais, fotos, filmes, gravações e os de natureza jurídica, que ainda não receberam nenhum tratamento analítico (SEVERINO, 2007).

Além disso, tais procedimentos visam também subsidiar a etapa de análise de viabilidade para aplicação do PES no conflito do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

No caso da observação não participante, a mesma subsidia o pesquisador na obtenção de informações por meio do ato de somente observar e registrar os acontecimentos em um ambiente real (ARNOULD e WALLENDORF, 1994).

Para Vergara (2009) a observação não participante ou simples se dá quando o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que pretende estudar, se posicionando como um espectador não interativo.

Vale trazer as considerações de Chizzotti (2003) que acrescenta à observação não participante o contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, fundamental para se recolher as ações dos atores em seu contexto natural, mas a partir de sua perspectiva e pontos de vista.

Já para Severino (2007, p.120) a observação não participante se coloca como:

> Aquela em que o pesquisador, para realizar a observação dos fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, participando, de forma sistemática e permanente, ao longo de um tempo, das suas atividades. O pesquisador coloca-se numa postura de identificação com os pesquisados. Passa a interagir com eles em todas as situações, acompanhando todas as ações praticadas pelos sujeitos. Observando as manifestações dos sujeitos e as situações vividas, vai registrando descritivamente todos os elementos observados, bem como as análises e considerações que fizer ao longo da participação.

Com relação às entrevistas conduzidas via aplicação de questionários com roteiro de perguntas semiestruturadas, Chizzotti (2003) e Severino (2007) especificam o procedimento de entrevista como uma técnica de coleta de informações sobre determinado assunto,

diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados, logo, interativa, com um diálogo e estratégia de trabalho definidos.

Quanto aos "questionários com roteiro de perguntas semiestruturadas" os mesmos são abarcados por Chizzotti (2003), Severino (2007) e Vergara (2009) como instrumentos de pesquisa que viabilizam uma interlocução planejada, e que permite ao sujeito entrevistado elaborar livremente as respostas, com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal.

Já para Triviños (1987) tratam-se de entrevistas caracterizadas a partir de alguns questionamentos básicos que embasados em teorias e suposições relacionados diretamente com o objeto alvo da pesquisa, mas que em seu desenrolar, pelo surgimento de novas hipóteses formuladas, a partir das respostas do sujeito entrevistado, possibilita a configuração de novos questionamentos sobre a mesma questão ou sobre o tema.

A aplicabilidade dos procedimentos e instrumentos utilizados neste estudo está vinculada aos Objetivos Específicos (OE), estabelecidos para alcance do Objetivo Geral (OG) estipulado para esta pesquisa, os quais serão devidamente detalhados a partir da Figura 8, a seguir:

FIGURA 8 – Relação de Objetivos da Pesquisa "Geral e Específicos"

FONTE: O Autor (2013)

Para alcance do Objetivo Específico 1 (OE1) - "Analisar casos de aplicação da metodologia Planejamento Estratégico Situacional – PES", fez-se uso do procedimento de

pesquisa bibliográfica para levantar uma amostra de publicações que revelassem o emprego empírico da metodologia.

Este rol de publicações, levantado junto à internet - Google Acadêmico, mediante uma amostra aleatória de 50 publicações, subsidiou a análise quanto à viabilidade de aplicação do PES também em situações de conflitos socioambientais, melhor detalhado no capítulo referente à "Análise e Discussão dos Resultados".

A seleção da amostra foi delimitada a material, dados e informações, de origem nacional e de casos de aplicabilidade real. A palavra-chave alvo de identificação junto à fonte pesquisada foi "Planejamento Estratégico Situacional" nos campos "título, resumo e palavra-chave" dos materiais selecionados.

Os dados obtidos foram estratificados, possibilitando a classificação dos materiais por:

- Ano de publicação;
- Tipos de publicação, como: Artigos, Dissertações, Teses, Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e Capítulos de livros;
- Setor econômico (público, privado ou terceiro setor);
- Esfera administrativa, no caso do setor público (municipal, estadual e federal), e
- Área de conhecimento (Saúde, Gestão Pública, Educação, entre outros).

Quanto ao Objetivo Específico 2 (OE2) - "Caracterizar a situação de conflito socioambiental junto à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré" o mesmo contou com a utilização de todos os procedimentos adotados nesta pesquisa: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; observação não participante e entrevistas conduzidas via aplicação de questionários com perguntas semiestruturadas.

Para entendimento do contexto no qual se insere o conflito alvo de estudo foi necessário reunir, em um primeiro momento, informações em torno do histórico de implantação do respectivo Parque Linear, englobando a área de abrangência, os principais atores, os problemas e as ocorrências.

Estas informações foram obtidas junto às fontes bibliográficas e documentais e da aplicação de entrevistas que possibilitaram o acesso a mapas da região e às atas de reunião do Fórum Ambiência Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

Isto permitiu a seleção de um conflito socioambiental existente dentro do complexo e dinâmico processo de implantação deste Parque Linear: **"a inclusão de uma de suas**

nascentes, localizada na área do empreendimento da Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano - CDHU Educandário", cuja presença de um comércio irregular tornou-se aspecto inviabilizador deste propósito.

Com a seleção do conflito socioambiental foram adotadas uma série de atividades que resultaram na obtenção de informações acerca do escopo deste embate, tais como:

(i) Histórico de ações;
(ii) Os atores envolvidos;
(iii) A percepção dos problemas pelos respectivos atores;
(iv) A descrição da área, e
(v) Posicionamento dos atores.

A participação em três reuniões do Fórum Ambiência e em duas da Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D – Educandário CDHU, no período de realização desta pesquisa, no papel de observador não participante, foi um dos procedimentos adotados para a coleta de informações em torno da proposta de implantação do Parque Linear e do conflito alvo deste estudo.

A observação direcionada às formas de comunicação verbal e não verbal dos atores presentes nos espaços de discussão, foi essencial para conhecer as percepções, opiniões e posicionamento destes em relação aos diversos interesses em jogo dentro deste conflito.

Devido à participação de importantes atores, relacionados ao conflito alvo deste estudo, nos eventos acima citados, representando a CDHU, Sabesp, Educandário Dom Duarte, Subprefeitura do Butantã e as Creches Municipais "Nova Era II e Esmeralda", os mesmos não foram contemplados na aplicação das entrevistas.

Por fim, visando ampliar o entendimento sobre o embate a ser tratado neste trabalho, efetuou-se a aplicação, presencial, de entrevistas com apoio de roteiros de perguntas abertas, constantes do Apêndice desta pesquisa, junto a alguns atores envolvidos no conflito selecionado, cuja justificativa de seleção também segue, abaixo especificada:

(i) Cláudia Estevam – Assistente de Diretoria da Escola Municipal de Educação Fundamental (EMEF) Ileusa Caetano da Silva, por se tratar de ator que lutou pela inclusão da nascente "sem nome", localizada no interior do Conjunto Habitacional Butantã D, ao escopo do Projeto de Implantação do PLNRJ.

(ii) Sr. Edval Nunes – Presidente da Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D - CDHU Educandário, por se tratar de um ator com forte influência e tradição junto à comunidade localizada na área de conflito, desde à implantação do condomínio na área, no início da década de 1990.

(iii) Renê Costa – Gestor Ambiental do Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 (NGDCO1) da Secretaria do Verde e Meio Ambiente – SVMA de São Paulo – por representar o governo municipal, por intermédio da SVMA, órgão responsável pelo projeto de implantação do PLNRJ.

(iv) Maria Lúcia Bellenzani – Ex-Gestora Ambiental do Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 da Secretaria do Verde e Meio Ambiente – SVMA de São Paulo , pelo mesmo motivo do ator anterior, e por ter estado à frente deste órgão, quando de seu vínculo com a SVMA.

Quanto ao comércio local, devido às dificuldades de contato e de retorno para realização de entrevistas, não foi possível fazer nenhuma intervenção direta para obtenção de dados e informações deste ator sobre a situação de conflito em questão.

O Objetivo Específico 3 (OE3) se propõe a “Identificar os elementos da metodologia Planejamento Estratégico Situacional – PES aplicáveis ao conflito socioambiental referente à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré”.

Para isso, as informações constantes do referencial teórico quanto às abordagens e mecanismos para resolução de conflitos foram confrontadas com a metodologia PES, no sentido de verificar pontos de aderência do PES para aplicabilidade em situações de conflito.

Os resultados obtidos em relação ao Objetivo Específico 1 (OE1) “Analisar casos de aplicação da metodologia Planejamento Estratégico Situacional – PES”, tiveram também como propósito contribuir para o alcance do Objetivo Específico 3 (OE3), ao se apurar, na prática, como o PES pode, de fato, ser empregado em situações de conflito.

Tais resultados possibilitaram a identificação dos elementos da estrutura do PES capazes de serem remetidos à situação de conflito, o que acabou por se comprovar nesta pesquisa com a aplicação da metodologia no embate relacionado à implantação do PLNRJ.

Mediante esta identificação, os elementos do PES, foram dispostos, de acordo com a estrutura do “Triângulo de Governo” e os quatro Momentos “Explicativo”, “Normativo”, “Estratégico” e “Tático-Operacional”, em um instrumento de pesquisa denominado “Questionário de Aplicação do PES ao Conflito Parque Linear Nascentes do Ribeirão do

Jaguaré", contendo um roteiro de questões semiestruturadas, "abertas e fechadas", constante do Apêndice desta pesquisa.

Este instrumento foi submetido ao Presidente da Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D - Sr. Edval Nunes, ator social selecionado pela capacidade e governabilidade de enfrentar a situação-problema que envolve a implantação do PLNRJ junto à área do Conjunto Habitacional Butantã D, atingindo-se assim o Objetivo Geral (OG) estabelecido para esta pesquisa:

"Utilizar a metodologia "Planejamento Estratégico Situacional – PES", como instrumento de abordagem, processamento e gestão tecnopolítico do conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré."

Esta parte do trabalho, de aplicação do PES ao Sr. Edval Nunes, contou com a utilização de quadros impressos em formato A0, contendo os itens a serem analisados e preenchidos em conjunto com aquele ator, como por exemplo: situação-problema; evidências, causas, consequências; fluxograma situacional; plano de operações e as matrizes inerentes à análise de atores.

O preenchimento dos respectivos materiais se deu por intermédio de cartões autoadesivos, nos quais eram registradas as informações levantadas junto ao Sr. Edval e que, posteriormente, eram afixadas nos quadros impressos e movimentados de acordo com o andamento da análise em conjunto com o ator em questão.

A fim de concluir este capítulo, e proporcionar ao leitor uma melhor visualização, de forma compilada, dos procedimentos adotados neste estudo de caso, os mesmos foram reunidos no "constructo de pesquisa" a seguir:

QUADRO 11 – Detalhamento dos procedimentos de pesquisa frente aos seus Objetivos

Objetivo Geral	"Utilizar a metodologia "Planejamento Estratégico Situacional – PES", como instrumento de abordagem, processamento e gestão tecnopolítico do conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré." **Procedimento e Instrumento**: Entrevista com apoio de questionário com questões semiestruturadas (abertas e fechadas).		
Objetivos Específicos	**OE1**	**OE2**	**OE3**
	Analisar casos de aplicação da metodologia Planejamento Estratégico Situacional – PES	Caracterizar a situação de conflito socioambiental junto à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré	Identificar os elementos da metodologia Planejamento Estratégico Situacional – PES aplicáveis ao conflito socioambiental referente à implantação do PLNRJ
Procedimentos	- Pesquisa Bibliográfica	- Pesquisa bibliográfica - Pesquisa documental - Observação não participante - Entrevistas conduzidas presencialmente, com apoio de roteiros de perguntas abertas.	- Cruzamento das abordagens e mecanismos para resolução de conflitos com a metodologia PES - Comparação resultado do Objetivo Específico 1 com a metodologia PES
Principais Referências	Amostra aleatória de 50 publicações (artigos, dissertações, teses, TCC e capítulo de livro)	- Fórum PLNRJ - NGDCO1 da SVMA - EMEF Profª Ileusa Caetano da Silva - Associação de Moradores Conjunto habitacional Butantã D - CDHU Educandário	Informações constantes do referencial teórico
Destaque	Constatação de aplicação prática	Caracterização do projeto de implantação do Parque e do conflito "estudo de caso": histórico, problemas, atores, posições, ações	Verificar pontos de aderência do PES para aplicabilidade em situações de conflito

FONTE: O Autor (2013)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são analisados e discutidos a partir das informações obtidas junto aos constructos levantados na revisão da literatura, e que compuseram o Capítulo 2 – Fundamentação Teórica desta pesquisa, além daqueles necessários para cumprimento dos Objetivos Específicos traçados nesta pesquisa para alcance do seu propósito geral, o de:

"Utilizar a metodologia "Planejamento Estratégico Situacional – PES", como instrumento de abordagem, processamento e gestão tecnopolítico do conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré".

4.1 ANÁLISE DE ASPECTOS DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quanto à revisão da literatura referente a conflitos socioambientais urbanos, a qual se apoiou, tanto em uma visão sociológica (visão conflitualista e funcionalista), quanto da ecologia política, em relação à metodologia PES , foi possível traçar um paralelo entre alguns itens, conforme segue:

QUADRO 12 - Comparação entre Conflitos Socioambientais e o PES

Itens	Conflitos Socioambientais	PES
Tema abordado	Disputa pelo acesso, apropriação, uso e significação (material e simbólica) de recursos dispostos em um território.	Problemas públicos cujo centro de jogo não seja exclusivamente o mercado, mas o jogo político, econômico e social.
Envolvidos	Atores sociais integrantes dos setores público, privado e/ou sociedade civil organizada, em constante conflito.	Atores sociais integrantes dos setores público, privado e/ou sociedade civil organizada, em constante conflito e/ou cooperação, cujas motivações os levam a tomar posições de acordo com seus interesses e capacidade de entendimento do jogo em disputa.
Arena	Localidade física onde ocorrem os conflitos.	Local onde ocorre o jogo social, ou seja, ocorre a prática política e o exercício da arte de governar.
Modelo de realidade	**Incerteza Dura:** complexidade, fragmentação e a incerteza que caracterizam os processos sociais. Somente algumas possibilidades podem ser enumeradas, mas nenhuma probabilidade pode ser atribuída.	
Problemas	**Quase Estruturados:** abordados em suas múltiplas dimensões - política, econômica, social, cultural, etc., para os quais não existe solução normativa ou previamente conhecida.	
Cotas de Poder	Espaço de poder sobre os tipos de capital/recursos e de legitimação dos tipos de distribuição do poder do espaço material	Compartilhadas e nenhum ator detém o controle total das variáveis que estão envolvidas na situação.

Metodologias para resolução de conflitos	Teoria da comunicação dos grupos e da Decisão - estruturação de problemas	Utilização de meios estratégicos, como: negociação, mediação, conciliação, arbitragem, dissuasão, persuasão, etc.

FONTE: O Autor (2013)

Com relação ao quadro anterior, cabe destacar a aderência da temática conflitos socioambientais à metodologia PES. No que tange ao item “temas abordados” a disputa pelo acesso, apropriação, uso e significação (material e simbólica) de recursos dispostos em um território enquadra-se como um problema de natureza pública, como explicitado pelo PES, uma vez que todos os recursos do meio ambiente correspondem a esta natureza coletiva, bem de uso geral, cabendo inclusive a todas as partes o respectivo zelo, como especificado na Carta Magna (BRASIL, 1988).

Ainda em relação a este item e pelo enunciado anteriormente, por contemplar uma disputa de recursos de natureza pública, obviamente não se restringe a questões meramente mercadológicas, mas sim de um jogo com variáveis tanto políticas quanto econômicas e sociais.

Sobre a especificação dos envolvidos e da arena que abriga o jogo social faz-se importante destacar a ampliação dada pelo PES que, ao prever uma interação de atores em posição de parceria e cooperação, mesmo dentro de uma situação conflituosa, ainda expande o espaço de disputa para além dos limites territoriais, caracterizando-o como o lócus para prática política.

Assim como o PES, a abordagem relativa a conflitos socioambientais faz alusão às cotas de poder dentro do chamado jogo social. Enquanto a abordagem sobre conflitos cita o poder como um espaço de posse sobre os tipos de capital e recursos, no âmbito material, e como espaço de legitimação dos tipos de distribuição das cotas de poder sobre o espaço material, o PES enfatiza a pulverização e variabilidade de tais cotas frente às jogadas investidas por cada ator integrante de um jogo social e o cenário no qual o mesmo está inserido.

Sobre os tipos de problemas e o modelo de realidade no qual os mesmos se inserem o próprio PES referencia a dinâmica e complexidade dos processos de produção social da sociedade, os quais preveem a ocorrência de conflitos de natureza socioambientais como casos a serem trabalhados pela metodologia.

Por carecerem de uma abordagem que considere as dimensões política, econômica, social, cultural, dentre outras, e por serem dotados de uma multiplicidade de atores, com

interesses difusos e em constante e imprevisível variabilidade de posicionamento, os conflitos socioambientais urbanos acabam se enquadrando ao modelo de realidade pautado na incerteza dura.

A complexidade e a dinâmica que caracterizam este tipo de realidade, inviabiliza toda e qualquer solução previamente conhecida, típica dos problemas quase estruturados abarcados pelo PES.

No geral, pode-se dizer que o maior ponto de adesão entre o PES e todo o discurso inerente às correntes sociológicas (conflitualista e funcionalista) e a ecologia política se dá em relação ao Momento Estratégico, especificamente na questão dos atores sociais, de seus interesses perante determinada situação, as redes e movimentos de articulação, seus respectivos posicionamentos, os recursos aportados por cada um dentro do jogo, além das táticas e estratégias adotadas.

Quanto às metodologias para resolução de conflitos nota-se que as Teorias Comportamental voltadas para a "Comunicação de Grupos" e a de Decisão centradas na "Estruturação de Problemas", contam com vários instrumentos e técnicas para abordagem e gestão dos conflitos, mas para as respectivas soluções são utilizados os processos de negociação, mediação, conciliação e arbitragem.

No caso do PES, verifica-se certo alinhamento com estas correntes teóricas, uma vez que seus procedimentos operacionais, subdivididos em momentos, preveem a estruturação do problema, a proposição de ações para sua resolução e a consequente análise e interação política, por meios estratégicos, com os demais atores envolvidos na situação, as quais, entre outras formas, podem se dar também pela negociação, mediação, arbitragem e conciliação.

Ainda no tocante à revisão da literatura referente a conflitos socioambientais urbanos, mas com relação aos mecanismos para resolução de conflitos e a metodologia PES , é possível também traçar alguns comparativos entre seus elementos, conforme mostra o Quadro 13:

QUADRO 13 – Relação entre o PES e Métodos de Resolução de Conflitos
(Teoria da Comunicação dos Grupos e da Decisão)

TEORIA / MÉTODOS		ASPECTOS	PES MOMENTOS			
			1	2	3	4
TEORIA DE COMUNICAÇÃO DOS GRUPOS	*Abordagem dos Ganhos Mútuos*	Encorajar o exame conjunto dos fatos	x			
		Reconhecer os interesses do outro lado			x	
		Enfatizar relacionamentos duráveis				x
	Regulamentações Negociadas (RegNeg)	Inclusão da etapa de identificação, consulta e seleção de atores mais representativos dos três setores da sociedade.			x	
	Resolução Alternativa de Disputas (RAD)	Encontros entre as partes, assistidos por especialistas em: facilitação, negociação, mediação, adjudiação, arbitragem			x	
	Construção de Consenso	Formado por coleção de procedimentos	x	x	x	x
	Planejamento pela Construção de Consensos (CEPAL)	Determinação dos problemas	x			
		Definição de objetivos, restrições, ação e soluções		x		
		Identificação dos atores e de suas posições, estratégias			x	
	Software para Resolução de Conflitos Urbanos	Atribuição de "pesos" que os protagonistas atribuem aos projetos de acordo com o poder de barganha de cada um			x	
	Comunicação dos Grupos e Análise de Decisão	Foco aos problemas coletivos e no contexto	x			
		Atentar para relações de poder, estratégias, táticas, partes, opções			x	
TEORIA DECISÃO – ESTRUT. DE PROBLEMAS	*Modelos Dinâmicos*	Participação de atores, compreensão do problema ou conflito	x			
		Prevê informações variáveis e invariáveis – condicionantes e não condicionantes, produção de cenários,		x		
		Análise política de conflitos, compreensão das relações de poder, identificação dos atores, relações			x	
	Teoria dos Jogos	Decisão racional, situações complexas, racionalidade individual versus coletiva	x			
		Vários jogadores e estratégias, escolhas, coalizões, comunicação			x	
	Hypergame	Percepção do problema por cada ator envolvido, esclarecer o problema	x			
		Cenário complexo com incertezas		x		
		Pluralismos de atores com suas escolhas			x	
	Metagame	Levantar temas que demandam decisões	x			
		Análise de contexto		x		
		Indução: levar um ator a fazer aquilo que outro quer, identificação de atores, controle de recursos de cada ator, cotas de poder, mapear emoções, pontos de discórdia, preferências, etc.			x	

TEORIA DA DECISÃO – EST. PROB.	*Teoria do Drama e a Análise de Confrontos*	Colocação dos problemas pelos atores,	x			
		Identificação de atores, cotas de poder, formas de relacionamento, qualidades, interesses, interações, posicionamento – dilemas de cooperação, ameaça, etc.			x	
	A Abordagem da Escolha Estratégica	Abordagem cíclica do problema, estruturação do problema	x			
		Gerenciamento da incerteza, identificar soluções a serem trabalhadas, projetar soluções, planos de ação,		x		
		Identificar tomadores de decisão e acordos estabelecidos, identificar áreas de conflito, resolver incompatibilidades			x	
		Relatório de progresso de ações, prazos de resolução, com base em custos, tempo, credibilidade.				x

FONTE: O Autor (2013)

O Quadro 13 demonstra a relação entre os aspectos de alguns métodos pertencentes às Teorias de Comunicação dos Grupos e da Decisão, contemplados neste estudo, na maioria criados para outras finalidades, mas muito bem adaptáveis às situações de conflitos socioambientais, conforme abordado na revisão da literatura.

Verifica-se que 100% dos métodos possuem algum tipo de relação com o PES, demonstrando afinidade do Planejamento Estratégico Situacional para aplicação em situações desta natureza.

Visando uma melhor apuração desta relação, no Quadro 14, os dados foram consolidados de forma a representar a frequência com que os respectivos Momentos do PES foram constatados em cada grupo de teorias abordados nesta pesquisa.

QUADRO 14 – Incidência de cada momento do PES em relação ao conjunto de métodos das Teorias "Comunicação dos Grupos" e "da Decisão"

TEORIAS	**PES – MOMENTOS**			
	Explicativo	**Normativo**	**Estratégico**	**Tático-Operacional**
Da Comunicação dos Grupos	4	2	7	2
Da Decisão	6	4	6	1
TOTAIS	**10**	**6**	**13**	**3**

FONTE: O Autor (2013)

Desta forma, os resultados apurados evidenciam a identificação do Momento Estratégico do PES em todos os métodos dos dois grupos de teorias aqui abordados.

O Momento Explicativo veio logo em seguida, com 10 (77%) dos 13 métodos apresentando algum tipo de relação com o PES.

Já 46%, ou seja, 6 dos 13 métodos apresentaram relação com o Momento Normativo do PES, enquanto somente 23%, 3 métodos, apresentaram algum tipo de identificação com o Momento Tático-Operacional.

Desta forma, pode-se afirmar que a relação se dá de forma a permear todos os Momentos do PES, ratificando que esta metodologia de planejamento pode ser utilizada em situação de conflitos socioambientais de forma a permear toda sua estruturação.

Outra consolidação em relação ao Quadro 13 - Relação entre o PES e Métodos de Resolução de Conflitos (Teoria da Comunicação dos Grupos e da Decisão), consta do Quadro 15, também servindo de lastro para a análise do PES frente a situações de conflitos socioambientais, ao apurar como os Momentos do PES se identificam, ao mesmo tempo, com os métodos destas Teorias.

QUADRO 15 – Frequência de identificação por agrupamento dos Momentos do PES em relação ao conjunto de métodos das Teorias "Comunicação dos Grupos" e "da Decisão"

TEORIAS	**PES – MOMENTOS**			
	Apenas 1 dos Momentos	**2 dos Momentos**	**3 dos Momentos**	**Os 4 Momentos**
Da Comunicação dos Grupos	3	1	2	1
Da Decisão	0	2	3	1
TOTAIS	**3**	**3**	**5**	**2**

FONTE: O Autor (2013)

Constata-se que somente um único método da Teoria de Comunicação dos Grupos possui aspectos que se identificam ao mesmo tempo com os quatro Momentos do PES, mesmo quantitativo constatado na identificação com os métodos de resolução de conflitos da Teoria de Decisão.

No geral, a distribuição da quantidade de métodos de resolução de conflitos trazidos pela revisão da literatura em relação ao PES, pode ser assim resumida:

- 3 métodos (da Teoria de Comunicação dos Grupos) apresentam relação com apenas 1 dos 4 momentos do PES.
- 3 métodos, sendo um da Teoria de Comunicação dos Grupos e 2 da Teoria da Decisão, se identificaram com 2 dos 4 Momentos do PES.
- 5 métodos, dos 13, ou seja, 38% da amostra se identificam com 3 dos 4 momentos do PES, sendo que 2 são pertencentes à Teoria de Comunicação dos Grupos e 3 da Teoria das Decisões.

Os resultados demonstram que, a aderência do PES com os respectivos métodos ratifica não somente a aplicação da metodologia a situações de conflitos socioambientais, mas, sobretudo, a utilização de elementos, que podem ser aplicados de forma flexível e direcionada a aspectos relacionados a tais eventos.

4.2 ANÁLISE FRENTE AO ALCANCE DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

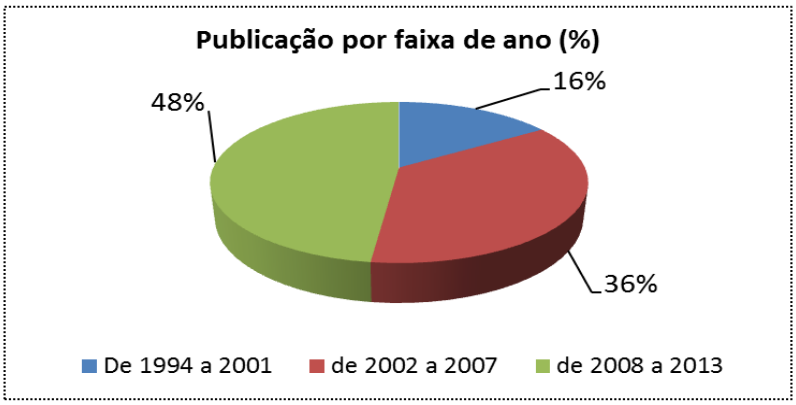
Nesta parte da pesquisa, os resultados são analisados e discutidos dentro da perspectiva de cada Objetivo Específico (OE), conforme segue:

4.2.1 Objetivo Específico 1 (OE1)

Com o intuito de verificar se o PES possui alguma aplicabilidade em outros campos, além do setor público (OE1) e se havia evidências de sua utilização de forma parcial, ou seja, de empréstimo de alguns de seus elementos a outras situações, foi realizada uma pesquisa junto à internet - Google Acadêmico mediante uma amostra aleatória de 50 publicações.

De posse da amostra - 50 publicações referentes ao PES, as mesmas foram distribuídas por faixa de ano de publicação, conforme segue:

GRÁFICO 1 – Distribuição de Publicações sobre o PES por ano

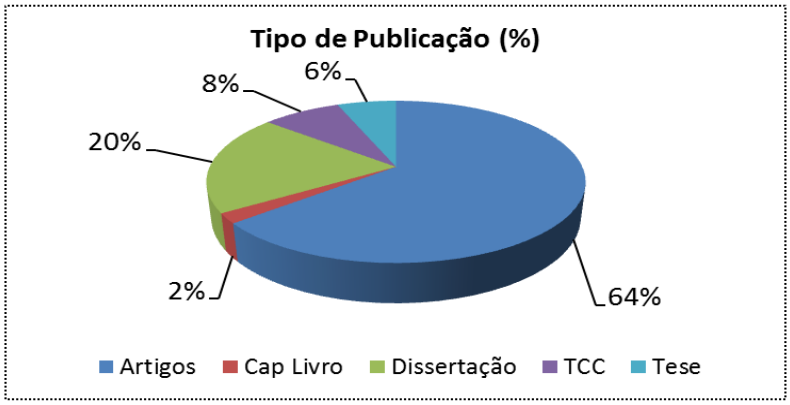


FONTE: O Autor (2013)

Os resultados obtidos apontam para 16% de publicações concentradas entre os anos de 1996 e 2001; 36% entre 2002 e 2007 e 48% entre 2008 e 2013 demonstrando ser a metodologia PES um tema em amplo debate no campo acadêmico-científico.

As publicações selecionadas foram distribuídas por tipo, de acordo com o Gráfico 2, exposto a seguir:

GRÁFICO 2 – Distribuição de Publicações sobre o PES por Tipo

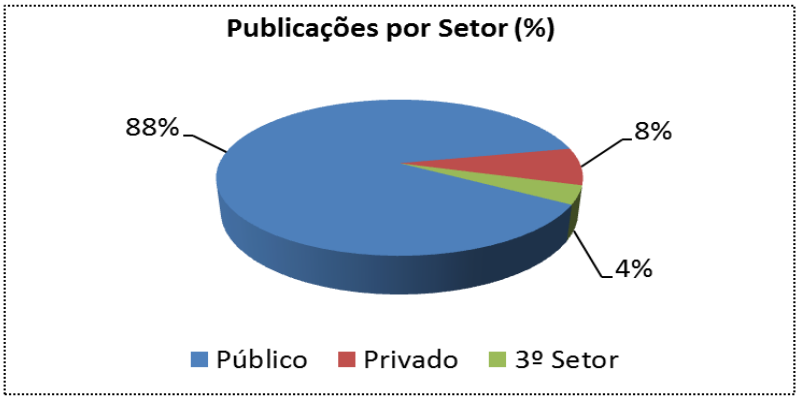


FONTE: O Autor (2013)

Neste caso, seguindo o ordenamento quantitativo, tem-se: 64% de casos de Artigos Científicos e 20% de Dissertações - Mestrado, enquanto que TCC, Teses de Doutorado e Capítulo de Livro correspondem a 8, 6 e 2% respectivamente.

A constatação de que o tema vem sendo retratado, em maior percentual, por meio de artigos científicos, revela uma forte fomentação do assunto em um canal em constante oxigenação de produção e disseminação de conhecimento, visto que, por muitas vezes, a publicação destes artigos contempla a apresentação do tema nos respectivos eventos abertos ao público. Com relação às publicações por tipo de setor, 88% estão ligadas ao segmento público; 8% dizem respeito ao setor privado e 4% ao terceiro setor, conforme segue:

GRÁFICO 3 – Distribuição de Publicações sobre o PES por Setor

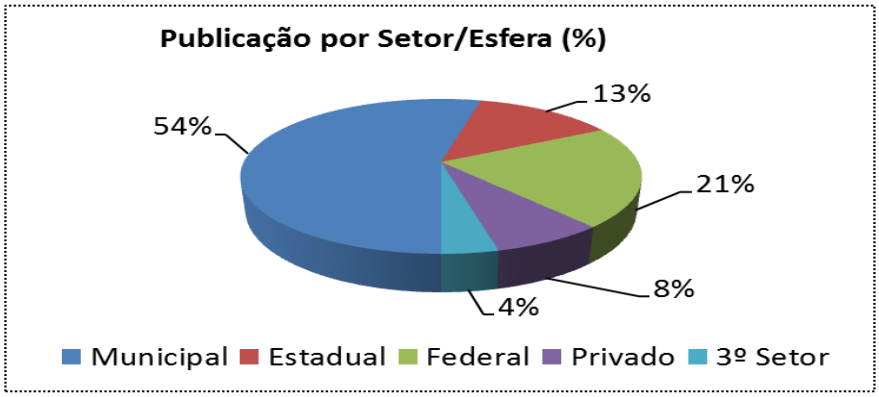


FONTE: O Autor (2013)

Este resultado ratifica a predominância de aplicabilidade da metodologia no campo para a qual foi idealizada, ou seja, o governamental, porém, sem desprezar a possibilidade de aplicação em outros segmentos.

Os resultados apurados no Gráfico 3, foram desdobrados por esfera, isto é, especificamente para o setor público objetivou-se apurar os percentuais de publicações do PES em nível municipal, estadual e federal para o segmento "governamental", o que originou na confecção do Gráfico 4, conforme segue:

GRÁFICO 4 – Distribuição de Publicações sobre o PES por Setor/Esfera



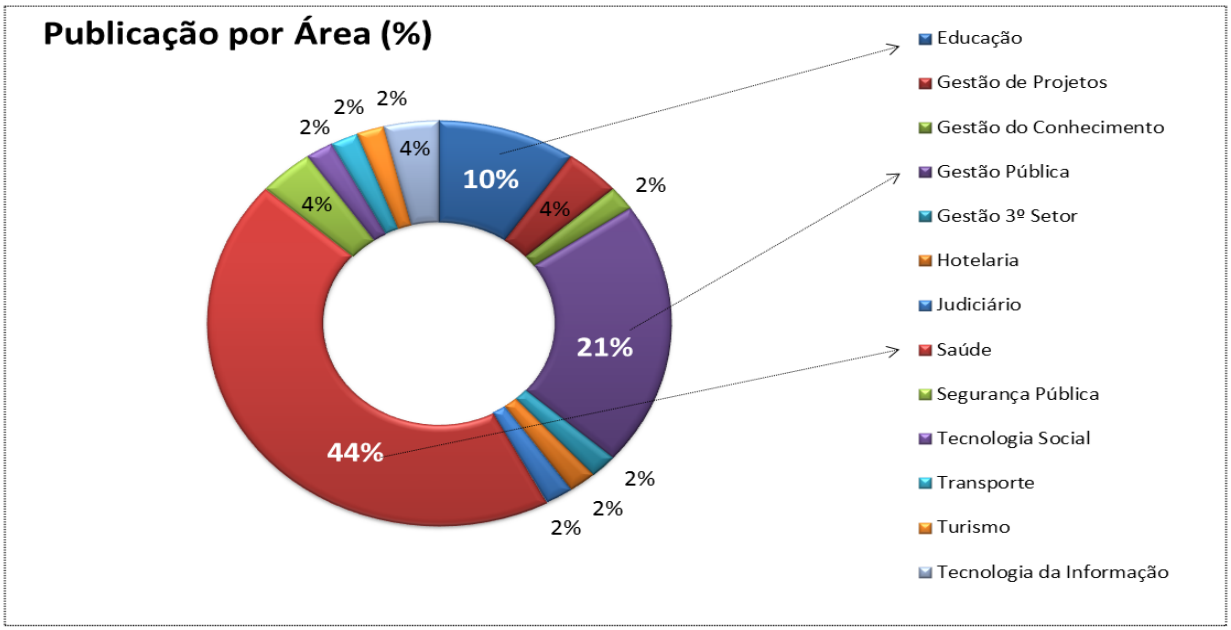
FONTE: O Autor (2013)

Importante destacar que, das publicações inerentes ao setor público, 54% estão relacionadas à esfera municipal, enquanto 21% tratam de casos em nível federal e por fim, 13% dizem respeito à esfera estadual de governo.

Tais resultados vão ao encontro da afirmação de que o PES, mesmo considerando sua complexidade, apresenta uma flexibilidade que permite sua aplicação em níveis regional, local e setorial, sem, contudo, deixar de situar os problemas num contexto global.

Visando aprofundar a análise em torno das publicações levantadas, os dados também foram estratificados por área de conhecimento, dando origem ao gráfico a seguir:

GRÁFICO 5 – Distribuição de Publicações sobre o PES por Área de Conhecimento



FONTE: O Autor (2013)

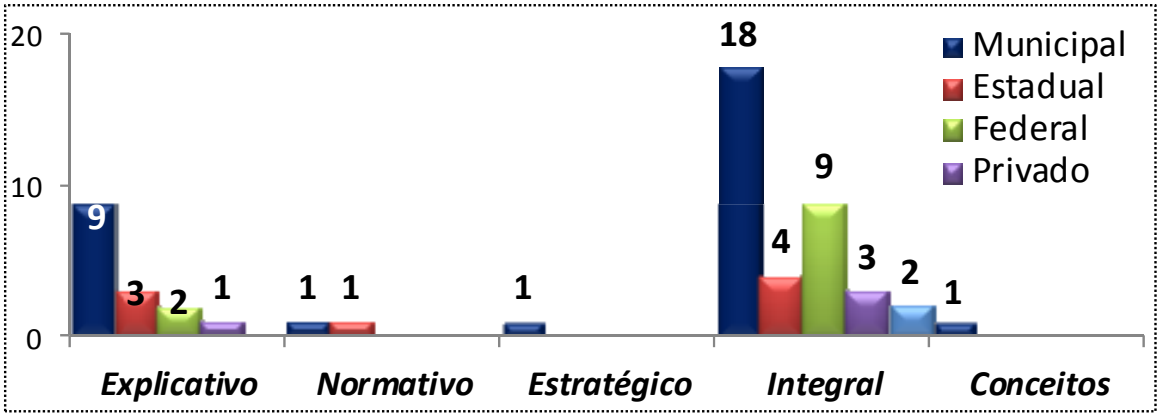
Apesar da diversidade de áreas de aplicação, os percentuais revelam maior incidência de utilização pelas áreas da Saúde, Gestão Pública e Educação, 44% , 21% e 10% respectivamente.

Os 25% restantes correspondem às áreas de gestão de projetos, gestão do conhecimento, hotelaria, judiciário, gestão do 3º setor, segurança pública, transporte, tecnologia social, turismo e tecnologia da informação.

A alta aplicação do PES junto à área de Saúde, em âmbito público, deve-se à aderência que a metodologia encontrou frente a alas políticas de esquerda que propuseram, na década de 80, profundas alterações no tocante ao sistema de saúde nacional, dando assim origem à chamada Reforma Sanitária, luta encampada desde a instauração da ditadura brasileira na década de 1960.

Com relação à aplicabilidade dos Momentos e respectivos conteúdos que compõem o PES constata-se que 65% dos casos analisados se utilizam de elementos contidos nos quatro Momentos da metodologia, enquanto 21% se valem apenas de elementos inerentes ao Momento 1 – Explicativo; 4% do Momento 2 – Normativo; 2% do Momento 3 – Estratégico e 2% de conceitos gerais, conforme gráfico a seguir:

GRÁFICO 6 – Aplicabilidade do PES (Momentos por Setor/Esfera)



FONTE: O Autor (2013)

Apesar de sua maior aplicação de forma integral, ou seja, dos quatro Momentos que compõem a sua estrutura, detectou-se também a sua aplicação de forma fragmentada, ou seja, de um até três Momentos aplicados concomitantemente, fato este que foge ao propósito de utilização instituído pela metodologia, a qual prevê que o processamento tecnopolítico só se faz por meio de sua aplicação integral, ou seja, de seus quatro Momentos de forma linear e/ou recursiva.

4.2.2 Objetivo Específico 2 (OE2)

Com relação ao OE2, as informações obtidas possibilitaram traçar uma caracterização dos aspectos envolvidos na proposta de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

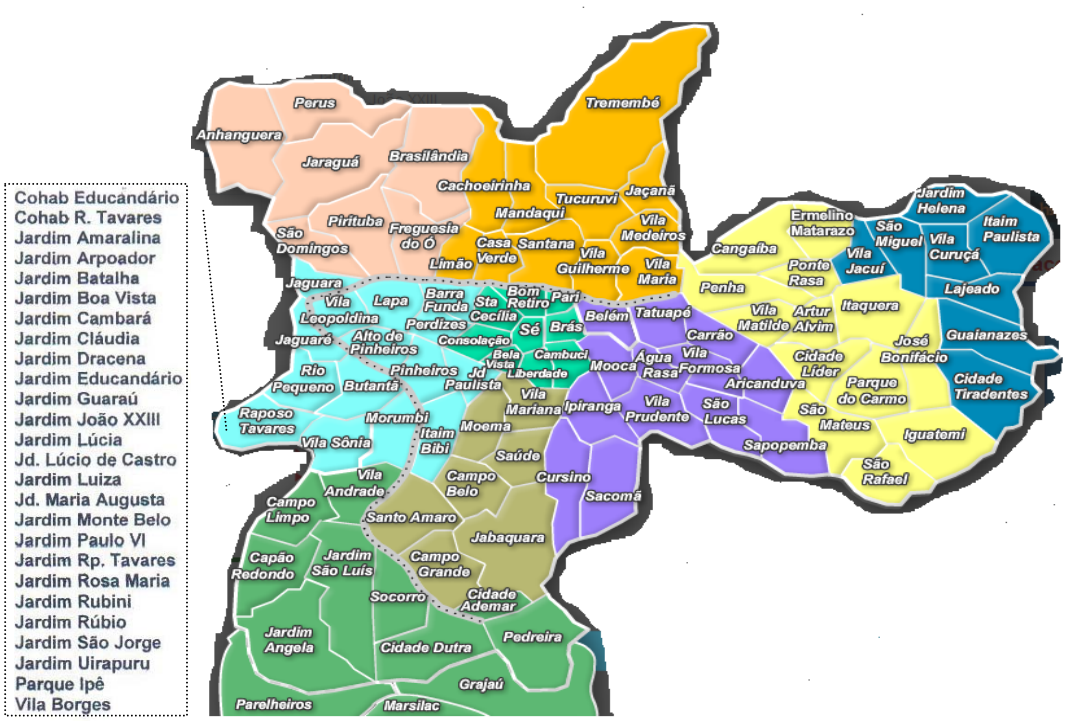
Esta parte da pesquisa é composta por um histórico sobre o PLNRJ, o qual contempla uma caracterização da área onde o mesmo está inserido e a discriminação de alguns marcos que evidenciam as ações referentes ao processo de implantação do mesmo. Em seguida, é discriminada a situação de conflito resultante da implantação deste parque linear.

4.2.2.1 Histórico do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré

O Distrito de Raposo Tavares - Figura 9, área onde se localiza o objeto deste estudo, é constituído por 26 bairros e compõe, com mais outros 04 distritos, a região administrativa sob responsabilidade da Subprefeitura do Butantã, cuja localização se dá no extremo oeste de

São Paulo, na fronteira com os municípios de Osasco e Taboão da Serra (SÃO PAULO, 2004).

FIGURA 9 – Distrito de Raposo Tavares e seus Bairros



FONTE: SÃO PAUO (2004)

No que se refere aos dados demográficos, o distrito possui uma área de 12,60 km² e população, de acordo com os dados do último censo, de 100.164, o que lhe confere uma densidade demográfica de 7.950 habitantes por km² (IBGE, 2010).

Assim como toda a região do Butantã, o distrito de Raposo Tavares também possui uma vasta rede hídrica, que vem se degradando devido à lógica do processo de expansão urbana adotado historicamente pela cidade de São Paulo. Porém, por outro lado, a área em questão ainda possui remanescentes de mata, principalmente no entorno de córregos, as quais se encontram constantemente ameaçadas pela mesma expansão urbana.

O Plano Diretor do município de São Paulo em 2002, ao contemplar a adoção de estratégias e ações voltadas à implantação de parques lineares ao longo de rios, córregos e corpos d’água, visando à qualificação urbana e o uso adequado dos fundos de vale, ofereceu à população um importante instrumento de planejamento e participação na gestão do espaço da cidade.

Desta forma, o Plano Regional Estratégico, no caso, o da Subprefeitura do Butantã (PRE - SB) propõe a implantação de um parque linear ao longo do córrego Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

O Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré situa-se no Distrito Raposo Tavares, na confluência de três córregos a montante da bacia hidrográfica do córrego Jaguaré, que é contribuinte do Rio Pinheiros, região oeste do município de São Paulo.

A bacia hidrográfica do córrego do Jaguaré está integralmente situada na Subprefeitura do Butantã e os seus principais ribeirões e nascentes, trecho a montante, estão localizados em duas sub-bacias hidrográficas no distrito de Raposo Tavares: córrego Itaim e Ribeirão do Jaguaré.

A sub-bacia hidrográfica do Ribeirão do Jaguaré apresenta uma configuração paisagística com predomínio de conjuntos habitacionais, favelas e moradias de autoconstrução. São formas de assentamento que tiveram como principais características a ilegalidade do ponto de vista da legislação urbanística e ambiental, que desconsiderou as características do sítio natural no processo de produção do espaço urbano, resultando em sérios problemas socioambientais para a região.

Contrastando, com essas unidades paisagísticas, aparecem na borda do distrito Raposo Tavares, próximo à divisa com o município de Taboão da Serra, remanescentes de mata e uma área bastante arborizada, situada nas dependências da instituição “Liga Solidária Educandário Dom Duarte”.

Dessa forma, apesar da deterioração da qualidade urbana e ambiental, a rica rede hidrográfica, os remanescentes florestais e as áreas arborizadas ainda conferem à paisagem um potencial ambiental a ser preservado e recuperado.

Estes foram os principais condicionantes para o enquadramento deste distrito na Macrozona de Proteção Ambiental do Município.

Conforme o zoneamento estabelecido pelo PRE - SB, Lei Municipal nº 13.885/2004, no entorno do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré predomina a Zona Mista de Proteção Ambiental (ZMp), na qual se sobrepõe, parcialmente, algumas Zonas Especial de Interesse Social (ZEIS).

A elaboração do PRE – SB privilegiou a proposição de parques lineares e de caminhos verdes como instrumentos de gestão e requalificação ambiental e urbana. Além deste Parque Linear, foi previsto a implantação dos Parques Lineares Jacarezinho e Raposo Tavares, que são estratégicos para a recuperação ambiental no trecho montante da bacia hidrográfica.

Os movimentos sociais da região têm se manifestado pela implantação do parque, tanto que, em 2007, a Liga das Senhoras Católicas, articulada com esses movimentos, promoveu no Educandário Dom Duarte um seminário onde se discutiu a importância do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré para a requalificação ambiental e urbana da região.

Estiveram presentes técnicos de diferentes órgãos da SVMA, Sabesp, Subprefeitura do Butantã e da Secretaria de Educação que ratificaram a necessidade de implantação deste do PLNRJ.

Apesar das primeiras discussões sobre o parque linear datarem de 2002, foi somente a partir do ano de 2006 que mobilizações, encabeçadas, no caso, pelos Agentes de Proteção Social do Programa da Família da Liga Solidária, com as lideranças de movimentos sociais e técnicos da prefeitura, começaram a ser organizadas com o intuito de viabilizar a implantação do referido equipamento.

O Programa da Família da Liga Solidária pertence ao Educandário Dom Duarte, entidade de expressão na região devido a seu histórico de ações sociais junto à comunidade local carente.

Desse movimento resultou um abaixo-assinado que proporcionou um encontro entre a comunidade local e a SVMA, a qual se comprometeu com a implantação do parque.

Segundo mapeamento da Subprefeitura do Butantã, a superfície inicialmente prevista para implantação do parque é de 153.467 m², podendo ser ampliada, tendo em vista a possibilidade de integração de áreas públicas existentes no entorno do parque, sendo que o Departamento de Áreas Verdes da SVMA (DEPAVE 1) já propôs a integração de novas áreas ao parque, ampliando o desenho proposto pela Subprefeitura Butantã.

Durante os anos de 2007 e 2010 várias ações organizadas por grupos informais da comunidade em parceria com o NGADCO1, braço da SVMA na região do Butantã, foram realizadas no intuito de prosseguir com as discussões em torno da implantação do parque linear, bem como o de construir e manter uma relação estreita entre o poder público, os movimentos sociais e lideranças da região com as respectivas comunidades, destacando-se:

- Reuniões para prestação de contas sobre andamento do projeto;
- Seminários para disseminação do conceito de Parques Lineares;
- Cursos de Educação Ambiental para discussão da dinâmica das águas na cidade de São Paulo e na região;

- Projetos de Educação Ambiental voltados para a comunidade escolar os quais envolveram cerca de 1000 alunos, e
- Publicação de periódico contendo as experiências, práticas e relatos de alunos e pais envolvidos em ações e projetos de Educação Ambiental aplicados na região.

No ano de 2011, a partir de reuniões entre as lideranças de movimentos sociais, moradores da região e órgãos públicos, a SVMA conduziu o processo de implantação do Fórum Ambiência - Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

O Fórum Ambiência, por meio de uma estrutura de comissões, trata-se de um espaço de debate, formação, proposição e de articulação entre o poder público e a população, com o objetivo de proteger e recuperar o meio ambiente inerente à bacia hidrográfica do córrego do Jaguaré, onde se insere a proposta do PLNRJ.

Este foi um dos parques selecionados pela SVMA para integrar o projeto "Ambiências Urbanas", metodologia participativa de origem francesa, em função da necessidade de alinhamento entre a mobilização local pela implantação do parque e os objetivos do projeto, que visa a sua implantação considerando as práticas sociais e a participação da população no processo.

A partir da constituição do Fórum Ambiência, e em consonância aos seus objetivos, durantes os anos de 2011 e 2012, foram realizadas as seguintes ações:

- Reuniões para prestação de contas sobre andamento do projeto;
- Criação de um blog na internet "Blog Fórum Ambiência Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré", para fins de divulgação das ações, debates e coleta de sugestões;
- Exposição de trabalhos realizados por alunos das escolas da região;
- Mostra de vídeos realizados pelos alunos;
- Caminhadas ao longo do córrego com coleta de recicláveis;
- Mesas de debates;
- Elaboração de coletâneas de histórias orais, e
- Oficinas para desenhar, de forma coletiva e participativa, o projeto do parque.

Neste período foi levantada pela EMEF Prof.ª Ileusa Caetano da Silva a necessidade de inclusão de uma nascente do córrego, ainda "sem nome", localizada dentro da área do Conjunto Habitacional Butantã D - Educandário CDHU, onde se situa a respectiva escola, ao projeto total do PLNRJ.

Com relação aos questionamentos quanto às possíveis ocupações por moradias nas margens do córrego, a Subprefeitura solicitou a formalização das denúncias para o devido acatamento, averiguação e adoção dos procedimentos cabíveis.

O Fórum Ambiência solicitou uma atuação mais ativa da Subprefeitura do Butantã, participando efetivamente dos Grupos Técnicos do Fórum, e que todos os projetos e ações complementares deveriam ser discutidos e implantados de forma articulada com o projeto do parque linear.

Foi solicitada também uma participação articulada entre a SABESP, Secretaria de Infraestrutura Urbana (SIURB), SVMA, Secretaria da Habitação (SEHAB), a CDHU, lideranças locais e outros atores sociais na discussão do parque e na definição de políticas públicas na região.

Apesar de algumas sugestões em torno das questões habitacionais a SEHAB ressaltou quanto à dificuldade de suprimento da demanda por moradia. Já a SVMA apresentou uma caracterização geral da área de abrangência do parque, detalhando o mapeamento dos equipamentos e das áreas livres públicas e particulares já existentes e especificando as dificuldades de junção destas áreas para a criação da linearidade essencial requerida pelo projeto.

O projeto do Parque foi dividido em 3 etapas, a fim de facilitar sua implantação.

Por outro lado, a CDHU se prontificou a negociar a algumas áreas, com a finalidade de cedê-las e integrá-las ao parque, enquanto a SABESP apresentou a proposta de execução e implantação, prevista para 2016, do coletor tronco para a coleta do esgoto da região e despoluição dos córregos.

No ano seguinte, em 2012, várias das discussões discorreram em torno das perspectivas, de acordos com a CDHU no tocante a doações à Prefeitura de algumas áreas para compor o projeto do PLNRJ.

Ao final do ano, em 06/12/2012, para assegurar, de forma legal a implantação do parque, várias ações foram tomadas, destacando-se:

- Articulação com diversos órgãos públicos para definição de diretrizes e compatibilização de intervenções, destacando-se a SABESP para o saneamento da área.
- Realização de estudos da área para a contratação do projeto do parque inserido em um plano de qualificação ambiental para a sub-bacia no primeiro trimestre de 2013.

- Abertura de processo de desapropriação de área margeando o córrego para incluí-la ao PLNRJ também no ano de 2013.
- Início do processo de transferência da área verde do Conjunto Habitacional Butantã D da CDHU, situada no Bairro do Educandário, para ser incorporada ao PLNRJ, com conclusão do caso previsto para 2013.
- Continuidade dos trabalhos de educação ambiental por organizações da sociedade civil e escolas.

Em 22 de dezembro de 2012, foi publicada no Diário Oficial do Município a portaria nº 121/SVMA-G/2012 dando publicidade ao plano de trabalho do projeto "Ambiências Urbanas e Parques Lineares", tanto das atividades já realizadas quanto daquelas a serem desenvolvidas até o final de 2014, as quais incluem o Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré (PMSP, 2012).

Os primeiros encontros de 2013 do Fórum Ambiência versaram sobre a necessidade de se conhecer as intenções da nova gestão municipal, quanto às ações a serem implementadas para a efetivação da implantação do PLNRJ, conforme dispostas pela Portaria 121/SVMA-G/2012 de dezembro de 2012.

Devido ao não posicionamento do ente público, o Fórum Ambiência decidiu pelo agendamento de audiência com a SVMA para conhecer as intenções da atual gestão municipal com relação ao parque linear e ratificar a posição da população em torno da importância de implantação deste equipamento na região.

Além disso, o Fórum estará participando das discussões em cima do Plano de Metas da atual gestão municipal, levando a proposta de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré como ação a compor o respectivo plano, o qual não contempla a inclusão de novos Parques Lineares na cidade.

Às ações educativas terão continuidade, tendo sido acordado uma maior e melhor integração das mesmas, visando potencializar forças no sentido de maximizar a percepção da comunidade sobre a necessidade e importância de implantação do PLNRJ, nunca perdendo de vista o contexto do qual os mesmos fazem parte, ou seja, a bacia hidrográfica onde outros problemas, demandas e soluções se integram à questão do Parque Linear.

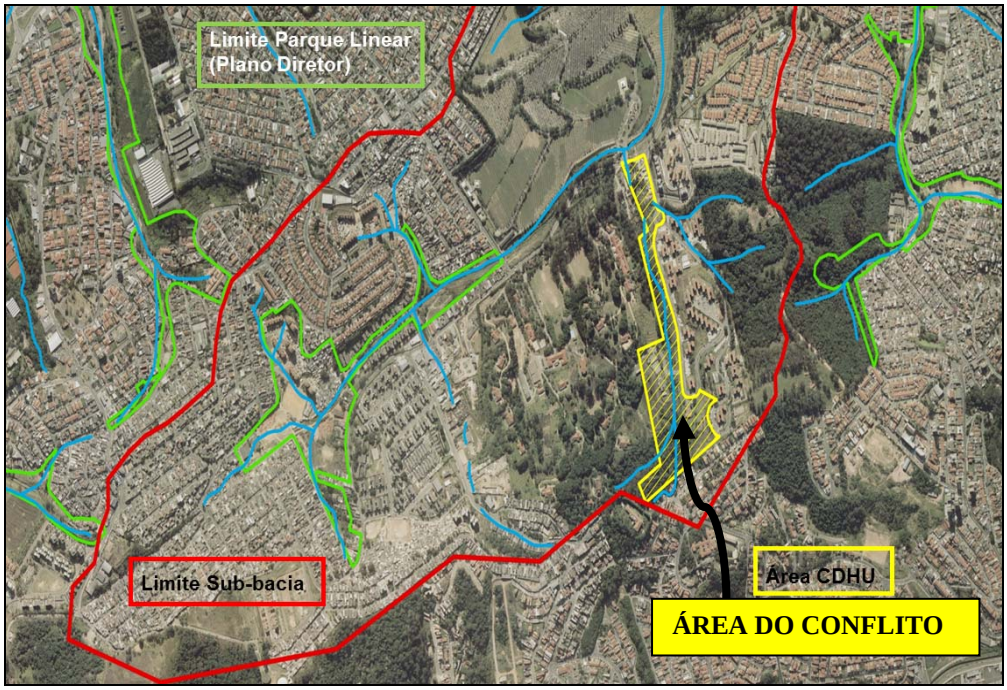
4.2.2.2 O Conflito Socioambiental do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré

O Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré foi concebido através do diálogo entre a população e o poder público. Esse diálogo colocou novos desafios na forma de tratar a implantação deste equipamento, como por exemplo, o trabalho integrado dos órgãos públicos e a ampliação das ações em face às demandas das comunidades.

O conflito em questão, o qual se insere na proposta de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré, e que para efeito deste estudo foi selecionado, refere-se à remoção de um comércio irregular, instalado nas margens de uma das nascentes deste córrego.

Este conflito, geograficamente, localiza-se dentro do bairro Educandário, em específico na área onde se situa o Conjunto Habitacional Butantã D, da CDHU, mais conhecido como CDHU Educandário.

FOTOGRAFIA 1 – Vista Aérea Limite do PLNRJ - Distrito de Raposos Tavares

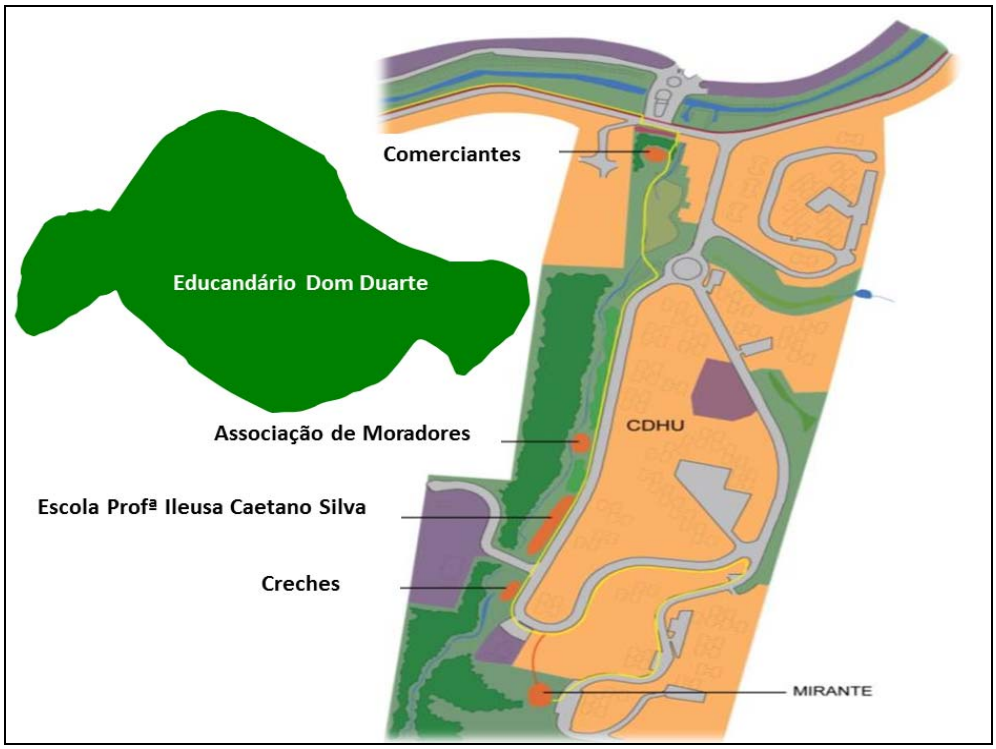


FONTE: SÃO PAULO (2004)

Trata-se de uma área cedida pelo Complexo Educacional Educandário Dom Duarte, entidade de utilidade pública fundada em 1922, ao governo do Estado de São Paulo que, por intermédio da CDHU implantou, em 1993, um conjunto habitacional, que atualmente é

composto de 38 blocos de prédios que abrigam, no total, cerca de aproximadamente 5.000 moradores.

FIGURA 10 – Área do Conjunto Habitacional Butantã D - Educandário CDHU



Fonte: SÃO PAULO (2004) (Adaptado pelo Autor - 2013)

Em cada bloco há a figura de um síndico, com mandato de 2 anos, os quais são responsáveis pelas questões internas referentes ao convívio dentro de cada bloco do conjunto habitacional. A data de eleição dos síndicos não é a mesma nos 38 blocos, o que acarreta em mandatos com períodos de gestão diferenciados e não necessariamente concomitantes.

FOTOGRAFIA 2 – Blocos do Conjunto Habitacional Butantã D

FONTE: O Autor (2013)

No que tange a assuntos relacionados às demandas sociais e ambientais desta comunidade uma Associação de Moradores, formalmente constituída também em 1993, e com sede própria, é responsável por representá-la perante a esfera governamental no intuito de apresentar e negociar a viabilização de serviços públicos essenciais ao atendimento das necessidades declaradas pelos moradores.

A mesma é presidida pelo Sr. Edval Nunes desde a sua fundação, e conta com um corpo diretivo de 8 pessoas residentes, como o Sr Edval, no Conjunto Habitacional Butantã D.

FOTOGRAFIA 3 – Sede da Associação de Moradores Conj. Hab. Butantã D

FONTE: O Autor (2013)

Há também no espaço, três equipamentos educacionais, sendo 02 Creches Municipais: o Centro de Educação Infantil - CEI Nova Era II e o CEI Esmeralda e 01 EMEF Prof.ª Ileusa Caetano da Silva, cuja maioria dos alunos é composta por filhos dos moradores do conjunto habitacional e que, assim como a Associação de Moradores, possui forte relação com a comunidade local.

FOTOGRAFIA 4 – Creche Nova Era - Conj. Hab. Butantã D

FONTE: O Autor (2013)

FOTOGRAFIA 5 – Creche Esmeralda - Conj. Hab. Butantã D

FONTE: O Autor (2013)

FOTOGRAFIA 6 – EMEF Prof.ª Ileusa Caetano da Silva - Conj. Hab. Butantã D

FONTE: O Autor (2013)

A escola utiliza os recursos hídricos e a vegetação que contorna a nascente, ainda "sem nome", do Ribeirão do Jaguaré, para trabalhar com os alunos questões relativas ao meio ambiente, em específico a transformação do espaço em área para implantação do parque linear.

Além disso, a escola Prof.ª Ileusa, por integrar o Fórum Ambiência PLNRJ, também contribui com várias outras ações educacionais em projetos idealizados para sensibilizar e mobilizar as comunidades de outras localidades da região para a implantação deste parque em toda a bacia hidrográfica.

Desde o ano de 2002, esta escola vem imprimindo esforços para que esta área, em poder da CDHU, seja transferida, por meio de doação, à PMSP, no intuito de agregá-la ao projeto oficial do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

Porém, esta transferência vem sendo inviabilizada por um grupo de comerciantes, residentes e não residentes do condomínio, os quais abriram seus negócios por volta do ano de 1998, como meio de subsistência e consequentemente atender às necessidades da comunidade, haja vista a distância do conjunto habitacional ao centro comercial do bairro e a própria demanda existente.

FOTOGRAFIA 7 – Comércio irregular (Conjunto Habitacional Butantã D – Educandário CDHU)

FONTE: Autor (2013)

Este comércio, instalado irregularmente desde a implantação do conjunto habitacional, nas proximidades da entrada do condomínio, é fruto de uma negociação realizada com a Associação de Moradores, a qual inclusive encaminhou à CDHU uma proposta para regularização de um comércio local enxuto e organizado, composto por atividades de primeira necessidade, ligadas à alimentação (mercado, açougue e padaria) e à saúde (farmácia).

Vale frisar que, a instalação deste comércio, na entrada do conjunto habitacional, sobre uma das nascentes do Córrego do Ribeirão do Jaguaré se configura como uma atividade ilegal, tendo em vista sua disposição sobre as margens de um corpo hídrico integrante de uma área tida como de proteção ambiental.

Além de inviabilizar a implantação do parque o comércio irregular também impacta na regularização dos imóveis aos seus proprietários, uma vez que, por conta disso, a CDHU não pode conceder a escritura definitiva aos mesmos.

Tendo em vista a não aprovação da proposta de regularização do comércio apresentada pela Associação de Moradores, a CDHU, desde 2001, vem impetrando, junto à justiça, várias ações para reintegração de posse daquela área, cujo resultado não obtido até o momento deve-se à mobilização dos comerciantes, que liderados pelos proprietários do

mercado local (Sr Davi) recorrem constantemente do processo, conseguindo a permanência no local.

Neste período, a Associação de Moradores vem alertando os respectivos comerciantes sobre os impactos que este processo pode acarretar à vida deles e de suas famílias, o que parece não afligi-los, haja vista que alguns já apontam para a viabilização de instalação de seus estabelecimentos em outras áreas.

Apesar do cenário que se configura, este mesmo comércio vem ampliando suas atividades no local onde se situa, com o surgimento de bares e botequins, e de certa diversificação de negócios, como quartos para locação, o que vem gerando impactos negativos à comunidade.

O acúmulo de lixo e entulho às margens da nascente, de responsabilidade de moradores e do comércio local, é acrescido de volumes trazidos por outras comunidades, que já reconhecem o local como ponto de descarte, acarretando na propagação de mau cheiro e de vetores nocivos à saúde dos moradores.

Na esperança de implantação do parque linear, a comunidade, representada pela Associação de Moradores e por seus respectivos síndicos, as entidades educacionais (Escola e Creches), bem como o Fórum Ambiência, a Subprefeitura do Butantã e o Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 - SVMA aguardam pela remoção do comércio ilegal, abrindo-se assim caminho para ampliação da qualidade de vida, mas também para que os respectivos moradores passem a ser efetivamente proprietários de seus imóveis.

Por meio de ações educacionais junto aos alunos e seus familiares e da sua participação no Fórum Ambiência, a Escola Prof.ª Ileusa conseguiu que fosse negociada com a PMSP e a SVMA a inserção da nascente “sem nome” ao escopo do projeto final de implantação do PLNRJ, o que de fato ocorreu no final de 2012, por intermédio da publicação da portaria 121/12 da SVMA de 22 de dezembro.

Tal situação se mostra totalmente favorável para ser submetida à luz da metodologia PES, por se configurar em um problema de natureza socioambiental, público, com diversos atores posicionados de forma diferenciada, quer seja pelas motivações que possuem ou pelos recursos e capacidades que detem.

4.2.3 Objetivo Específico 3 (OE3)

Apoiando-se nos próprios resultados anteriormente apresentados, tanto em relação à Fundamentação Teórica quanto aos OE 1 e 2, verifica-se a possibilidade de aplicação do PES em relação aos Momentos que compõe a sua estrutura.

Tais constatações vão ao encontro do escopo desenhado para alcance do Objetivo Específico 3 - (OE3) "Identificar os elementos da metodologia PES aplicáveis ao conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré".

De acordo com o Quadro 16 , foram identificados e selecionados alguns elementos do PES, dentro de cada um de seus Momentos, conforme segue:

QUADRO 16 – Identificação de elementos do PES para aplicação no caso do conflito do PLNJR

Conceitos/ Momentos	Objetivo	Ações	Elementos Previstos	Elementos Selecionados
Triângulo de Governo	Apurar se há Projeto de Governo, Governabilidade e Capacidade de Governo para enfrentar a situação	Identificar o Projeto, o Controle qualitativo sobre tipos de Recursos e Competências	1 - Título do Projeto 2 - Tipos de Recursos e grau de controle 3 - Relação de conhecimentos, habilidades e atitudes	Idem "Elementos Previstos"
Explicativo	Explicar a realidade (problema)	Identificar problemas declarados pelos atores sociais inseridos em determinada situação-problema	1 - Identificação do problema/evidências, causas/consequências/ nós críticos 2 - Fluxograma Situacional 3 - Árvore do Problema 4 -Protocolo de Análise de Causas	Idem "Elementos Previstos"
Normativo	Conceber o plano ideal dentro de um contexto de incertezas e surpresas	Desenhar as operações (ações) e seus recursos necessários; avaliar as variáveis sob controle ou não dos atores e levantar incertezas e surpresas	1 - Plano de Operações (Recursos e Operações) 2 - Cenário (melhor, Intermediário, Pior) 3 - Incertezas e Surpresas 4 - Plano de Contingência	Idem "Elementos Previstos" (1/2/3)

Estratégico	Construir a viabilidade política do plano	Analisar os atores envolvidos na situação-problema	Características de personalidade e histórico de atuação dos atores Matrizes de: 1 - Afinidade entre atores 2 - Motivação dos atores 3 - Recursos necessários para as Operações 4 - Controle sobre recursos pelos atores 5 – Balanço de Viabilidade	Idem "Elementos Previstos": Matriz 1 – parcial Matrizes 2/3/4/5 - íntegra
Tático-Operacional	Agir a cada dia de forma planejada	Executar, recalcular e monitorar o plano	1 - Balanço de Resultados (econômicos, técnicos e políticos – cotas de poder) 2 – Readequação do Plano Técnico e Político	Não adotado

FONTE: Iida (1993) (Adaptado pelo autor - 2013)

Com relação ao Momento Explicativo foi selecionada a análise do problema, como instrumento para uma reflexão apurada da situação de conflito do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré.

Para isso, deverá ser realizada análise das evidências, ou seja, fatos que comprovem e materializem a existência da situação problema. A especificação das causas e consequências inerentes ao problema em questão deverá ser relatada pelo ator social declarante do problema.

O levantamento das causas para o PES é indispensável, pois é em cima da seleção de causas críticas que deverão ser desenhadas as operações – ações, ou jogadas como recomenda a metodologia.

A análise quanto à Capacidade de Governo dos atores envolvidos na situação, bem como o grau de Governabilidade (grau de controle sobre os recursos envolvidos na situação), também deverá ser ponderada, pois são fatores que especificam o nível controle material, conhecimento e poder dentro de determinado jogo social.

Com relação ao Momento Normativo, foram selecionados o Plano de Operações, a Análise de Cenário e o Plano de Contingência como elementos necessários a serem construídos pelo declarante do problema dentro do conflito do PLNRJ.

Uma vez que, todo conflito socioambiental se caracteriza por um jogo social de alta dinamicidade e complexidade, que sofre interferência das incertezas e surpresas sociais, políticas, econômicas e culturais, faz-se necessário adequar o plano de acordo com as

interferências externas, e até se valer, se necessário, de planos alternativos previamente desenhados.

Já no tocante ao Momento Estratégico, optou-se somente pelas Matrizes de Afinidades, Motivação, Controle de Recursos, Recursos Necessários às Operações para a construção do Balanço de Viabilidade.

A Matriz de Motivação é essencial para auxiliar o ator quanto ao grau de interesse e importância que os demais atores, na sua visão, atribuem e se posicionam no jogo.

Vale frisar que o PES, em sua integridade e complexidade, reúne cerca de 40 Matrizes para lidar com a questão política inserida em um jogo.

Trata-se de elemento essencial para o processamento não só técnico do plano de operações desenhado no Momento anterior, mas, sobretudo, processar e criar viabilidade política para as ações técnicas do referido plano.

A discriminação dos tipos de recursos controlados por cada um dos atores inseridos no conflito também se torna fundamental ao ator principal, uma vez que, a operacionalização das ações contidas em um plano depende de recursos de natureza física, como dinheiro, materiais, entre outros, além dos recursos não materiais enfatizados pelo PES, como as cotas de poder e relações de influência.

No que se refere ao Momento Tático-Operacional, faz-se necessário apurar não somente os resultados relativos às operações técnicas e operacionais previstas em seu escopo, mas os resultados referentes às cotas de poder, obtidos após as estratégias adotadas frente a cada ator situado dentro do conflito, as quais visam mudar ou reforçar o posicionamento de um ator inserido no respectivo jogo.

Assim, a necessidade constante de revisitar o plano de operação se dá não somente pela variabilidade do contexto no qual a situação se enquadra, mas também pela própria dinâmica interna do conflito, onde níveis de motivação, as cotas de poder e os graus de influência variam de acordo com a mobilidade de cada ator dentro do jogo.

5 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES EM CONFLITO ESTABELECIDO JUNTO À IMPLANTAÇÃO DO PARQUE LINEAR NASCENTES DO RIBEIRÃO DO JAGUARÉ

Nesta parte da pesquisa, os elementos da metodologia PES identificados como alvo de aplicação foram utilizados junto a um conflito socioambiental referente ao projeto de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré, indo ao encontro do Objetivo Geral especificado neste estudo.

Esta aplicação se divide em cinco partes, sendo a primeira reservada para o Triângulo de Governo e as demais para os respectivos Momentos que integram o PES: Explicativo, Normativo, Estratégico e Tático-Operacional.

Tendo em vista que, a situação-problema que envolve o conflito em questão encontra-se em fase final de decisão na esfera judicial, por meio de processo de reintegração de posse da área, impetrada pelo Governo Estadual via CDHU, a aplicação da metodologia PES foi remetida como se o problema estivesse emergindo neste momento.

A metodologia, mesmo que aplicada de forma simulada, permite verificar quais encaminhamentos e posicionamentos poderiam ter sido adotados e os impactos gerados aos atores envolvidos.

5.1 TRIÂNGULO DE GOVERNO

Para este exercício foi selecionada a Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D, por meio de seu representante, o Sr. Edval Nunes, por se tratar do ator inserido no conflito e que além de ser um dos declarantes do problema, é o que possui, para o PES, maior Capacidade de Governo e Governabilidade para enfrentamento da situação.

A Capacidade de Governo, ou seja, a acumulação de experiências, conhecimentos e habilidades necessárias para enfrentamento da situação de remoção do comércio irregular para implantação do PLNRJ na localidade do Conjunto Habitacional Butantã D, é constatada pela:

- Formação: Ensino Fundamental;
- Experiência de 32 anos na luta comunitária, sendo vinte à frente da Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D;
- Fundador da Associação de Moradores;
- Exercício de quatro mandatos como presidente frente à Associação;
- Principais feitos: viabilização do transporte público na área do condomínio; implantação do Programa Viva Leite para crianças e idosos; instalação de uma

Escola e duas Creches para filhos dos moradores e a viabilização da iluminação pública na parte externa do Conjunto;

- Principais Articulações com Partidos Políticos: Campos Machado – Deputado Estadual, Líder Estadual e Secretário Geral Nacional da Executiva do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) e o vereador licenciado Celso Jatene - PTB, atual Secretário de Esportes, Lazer e Recreação da Cidade de São Paulo (SEME);
- Principais Articulações com esferas administrativas municipais e estaduais: Luiz Felipe – Subprefeito da Subprefeitura do Butantã e o Dr. Vitor Custódio Tavares Gomes do Departamento Jurídico da CDHU, além do Departamento Social da própria CDHU;
- Participação em Fóruns Comunitários: Fórum Ambiência Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré e Conselho Comunitários de Segurança (Conseg) do Butantã de forma esporádica, e
- Habilidade para influenciar e mobilizar a comunidade para se posicionar frente às demandas declaradas por ela.

Quanto à Governabilidade, ou seja, os recursos que determinado ator controla e que são necessários para enfrentamento de determinada situação, verifica-se, no caso do Sr Edval Nunes, uma escassez quanto aos recursos de natureza financeira, uma vez que a entidade não possui fins lucrativos.

A Associação, por meio de sua sede própria, possui um ambiente reservado, o que facilita a realização de encontros com a comunidade e atores externos.

Por agir em nome da coletividade, entende-se que o Sr Edval é um ator que detém um poder de representatividade da comunidade local, composta por cerca de cinco mil moradores.

Tendo em vista a posição que ocupa frente à Associação, e por sua própria Capacidade de Governo, há controle sobre uma série de informações, tanto as que surgem no interior da comunidade, quanto as que emanam do ambiente externo ao conjunto habitacional.

Tanto a Capacidade de Governo, quanto a Governabilidade são itens que compõe o chamado Triângulo de Governo, que para a metodologia PES, trata-se de um conceito que caracteriza um ator social dentro de determinado jogo, demonstrando o quanto de fato o mesmo está preparado para enfrentar uma situação-problema.

Importante destacar que a Governabilidade, tanto do ator declarante do problema, quanto daqueles que também integram uma situação-problema é melhor estabelecida quando da elaboração de certas “Matrizes”, em específico a “Matriz de Controle sobre Recursos”, ao se procura apurar, por meio de pontos, o grau de intensidade com que os atores controlam os recursos.

Outro importante item, que completa o Triângulo de Governo, é o Projeto de Governo, o qual diz respeito ao Plano de Operações elaborado para de fato enfrentar a situação-problema, o que no caso em questão não foi formulado.

5.2 MOMENTO EXPLICATIVO

Com o intuito de obter do Sr. Edval Nunes uma explicação em torno da realidade que circunda o problema referente à implantação do parque linear na área do Conjunto Habitacional Butantã D, foram aplicados os procedimentos para efetiva identificação e descrição do mesmo.

Para isso, foi inicialmente trabalhada, mediante aplicação de questionário com roteiro de perguntas semiestruturadas, tanto abertas, quanto fechadas, a questão:

Qual é o problema para a implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré junto ao Córrego Sem Nome, localizado na área do Conjunto Habitacional Butantã D?

Mediante a resposta, foram trabalhadas as evidências, ou seja, os fatos e provas objetivas, que realmente caracterizam e dão vida à situação-problema declarada. Para facilitar a obtenção de tais evidências, utilizou-se a expressão “*este problema verifica-se por...*”.

Outro passo, recomendado pelo PES, no tocante às evidências é a de submetê-la ao seguinte questionamento:

Caso seja retirada ou alterada a carga negativa que caracteriza uma evidência a situação-problema será resolvida ou pelo menos minimizada?

Em seguida, foram selecionadas as causas, ou seja, os motivos que levaram ou que atualmente geram a situação-problema. Para auxílio desta tarefa foi aplicada a questão “*este problema deve-se a...*”.

Finalmente, foram selecionadas as consequências, ou seja, os resultados produzidos ou que podem vir a ser produzidos pela situação-problema não tratada. Nesta ocasião, a expressão “*este problema gera ou pode vir a gerar impacto em...*” foi aplicada para subsidiar a seleção das consequências.

Assim, de acordo com a Figura 11, o resultado obtido na aplicação do Momento Explicativo do PES, junto ao Sr. Edval Nunes, para a questão do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré na área do Conjunto Habitacional Butantã D, foi:

FIGURA 11 - Análise do Problema – PLNRJ no Conjunto Habitacional Butantã D

Qual é o problema (qual a situação a ser transformada)?

Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã (Bairro Educandário CDHU) está ocupada irregularmente.

Causas
deve-se a

- Forma de Subsistência dos comerciantes.
- Comércio local distante.
- Demanda local.
- Falta de negociação com os comerciantes.
- Morosidade da justiça para reintegração de posse da área pelo Estado.
- Fiscalização ineficaz.
- Associação conivente / indiferente a presença do comércio.
- Falta de organização popular por parte da comunidade.
- Comércio recorre à justiça para permanecer no local.
- Acordo inicial entre Associação e Comércio para este se situar na frente do conjunto
- Reprovação da proposta de regularização da Associação para o comércio pela CDHU.

Evidências
verifica-se por

Presença de comércio irregular sobre Área de Proteção Ambiental

Consequências
causa impacto em

- Área não poderá ser transferida do Estado para o Município para implantação do Parque Linear.
- Impossibilidade de obtenção da escritura dos imóveis e de sua posse.
- Passivo fiscal devido ao não pagamento do IPTU
- Contaminação do solo, vegetação e corpos d'água pela falta de rede de esgoto.
- Barulho (poluição sonora) após horário limite.
- Má disposição do lixo.
- Crescimento das ocupações no local.
- Não utilização do espaço para atividades recreativas e educacionais.
- Imagem ruim da porta do conjunto habitacional.

FONTE: O Autor (2013)

Quanto ao problema declarado, nota-se um importante delineamento da situação-problema ao se especificar sua identificação "sem nome", sua localização "dentro do Conjunto Habitacional Butantã D" e seu formato "atualmente ocupada de forma irregular", fator que facilita a construção dos passos seguintes para caracterização efetiva da situação como um todo.

Quanto a única evidência extraída, "Presença de comércio iregular sobre Área de Proteção Ambiental", pode-se concluir que, se a carga negativa da mesma for alterada, isto é, "Não há a presença de comércio irregular sobre Área de Proteção Ambiental" a situação problema tende a sua resolução "Área do Corrégo Sem Nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está regular – ou não está mais ocupada irregularmente".

Vale lembrar que, para melhor descrição da evidência, com vistas inclusive, a uma melhor forma de monitoramento do plano e da solução, a metodologia recomenda uma

especificação quantitativa da referida evidência, por meio de valores e/ou percentuais, o que no caso em questão não se conseguiu extrair do Sr. Edval.

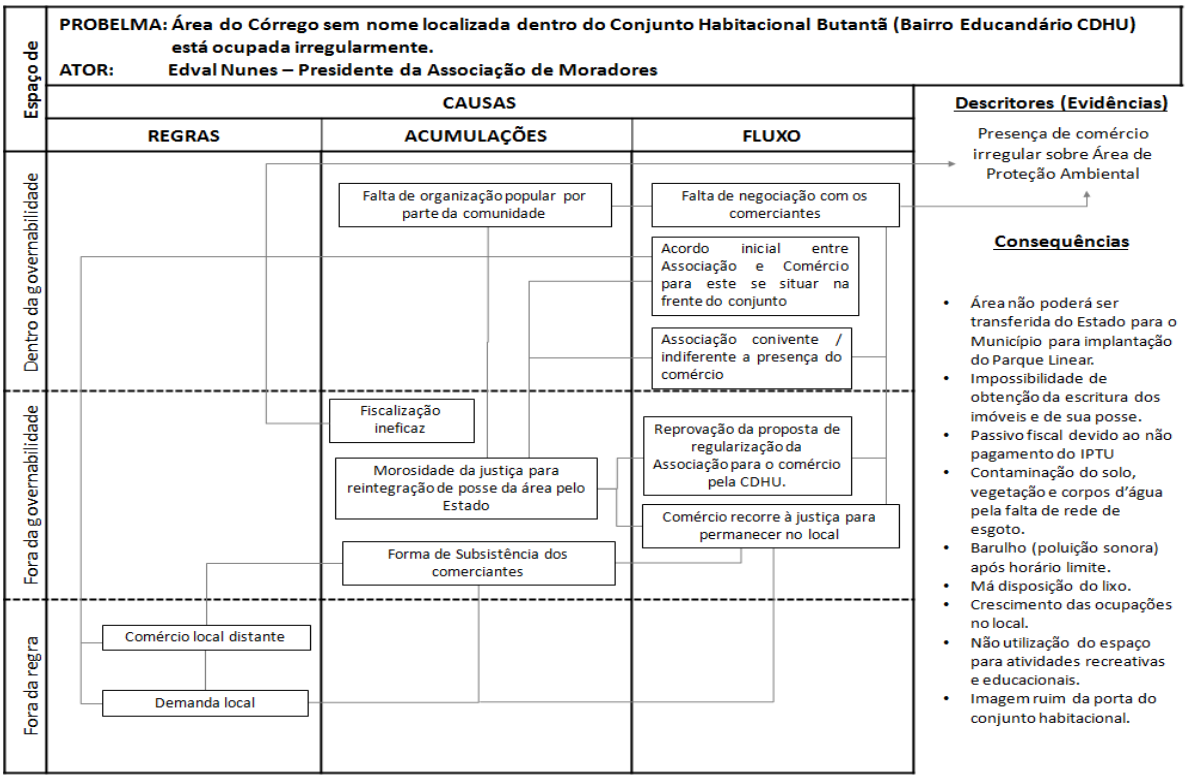
Apesar disto, entende-se que, para a situação em análise a presença de um único estabelecimento comercial, localizado na área já denotaria uma situação irregular e que a retirada de 100% deste comércio, independente de seu porte é a única alternativa para regularização da área com vistas as providências subsequentes.

No que se refere às causas, foram apontadas no total onze e em relação às consequências foram destacadas nove, sendo a mais importante, para a Associação, a "impossibilidade de obtenção da escritura dos imóveis e de sua posse" pelos moradores.

Importante assinalar que, a análise situa a não implantação do PLNRJ na área do Conjunto Habitacional não como o problema central, mas como uma das consequências da ocupação irregular pelo comércio. Nota-se também que, a retirada do referido comércio, não garante, necessariamente a automática implantação do parque linear na área, mas cria viabilidade política para tal.

Com isso, tornou-se possível a construção do Fluxograma Situacional, uma apresentação gráfica da explicação das causas do problema analisado, posicionando as mesmas dentro de espaços de governabilidade do ator declarante e de acordo com a sua natureza, que pelo PES se classificam em "Regras (procedimentos, leis, normas, etc.)", "Acumulações (capacidade para produzir jogadas) e "Fluxos (as jogadas efetivamente empregadas)".

FIGURA 12 - Fluxograma Situacional – Área do Córrego Sem Nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente.



FONTE: O Autor (2013)

As ligações entre as causas revelam uma rede de relação entre as mesmas, o que demonstra integrarem a mesma situação-problema, sem a presença de causas isoladas e desconectadas com o todo.

De acordo com o Fluxograma da situação-problema analisada, verifica-se que quatro causas estão localizadas dentro do espaço de governabilidade do ator declarente do problema, o que significa dizer que a intervenção sobre as mesmas dependem mais do esforço deste ator.

Destas, uma corresponde a questões ligadas à capacidade de produzir jogadas (Acumulações) que está relacionada à "falta de organização popular por parte da comunidade" para pressionar com vistas à resolução do problema.

As outras três causas, "falta de negociação com os comerciantes", "acordo inicial entre Associação e Comércio para este se situar na frente do Conjunto" e "Associação conivente/indiferente à presença do comércio" referem-se às jogadas produzidas pela Associação que contribuíram pela manutenção do status quo.

Outras cinco causas foram posicionadas no espaço "fora da governabilidade" do ator declarante, o que aponta para uma maior dificuldade, mas não impossibilidade de enfrentamento, pois dependem em maior grau da intervenção de outros atores, que

efetivamente possuam maior capacidade e governabilidade para resolver ou mitigar a situação.

Neste espaço se situam “fiscalização ineficaz” por parte dos órgãos públicos para ter evitado a ocupação irregular por parte do comércio local, “a morosidade da justiça para reintegração de posse da área pelo Estado” e a “forma de subsistência dos comerciantes” todas centradas em cima da capacidade administrativa e econômica - “Acumulações” dos atores (Estado e Comerciantes) em produzir suas jogadas, respectivamente.

A “reprovação da proposta de regularização apresentada pela Associação de Moradores para o comércio por parte da CDHU”, assim como “Comércio local recorre à justiça para permanecer no local” constituem-se em jogadas “Fluxos” investidas pela CDHU e pelo Comércio local e que estão fora da governabilidade da Associação de Moradores.

Por fim, “comércio local distante” e “demanda local” são causas que se situam fora da regra do jogo, uma vez que são situações configuradas por questões legais, sociais e políticas inerentes ao Planejamento e Desenvolvimento Urbano da cidade.

O passo seguinte, contou com a seleção dos “nós críticos”, isto é, as causas do problema que serão os pontos do mesmo enfrentamento, e sobre as quais deverão ser elaboradas as propostas de ação.

Visando facilitar a identificação e seleção dos “nós críticos” aplicou-se, como recomendado pelo PES, o “Protocolo de Análise das Causas para Seleção dos Nós Críticos”, composto por três critérios – perguntas.

As justificativas, acrescentadas ao protocolo, foram obtidas junto ao Ator declarante do problema, Sr. Edval Nunes, a fim de ratificar ou não a seleção dos respectivos “nós”, conforme segue:

QUADRO 17 - Protocolo de Análise das Causas para Seleção dos Nós Críticos (Vermelho – Fora da Regra do Jogo; Amarelo – Fora da Governabilidade e Verde – Dentro da Governabilidade)

Causas	**Critérios / Perguntas e Justificativas**		
	1. A intervenção sobre esta causa trará um impacto representativo sobre os descritores do problema, no sentido de modificá-los positivamente?	**2. A causa constitui-se num centro prático de ação, ou seja, há possibilidade de intervenção direta sobre este nó causal (mesmo que não seja pelo ator que explica)?**	**3. É politicamente oportuno intervir?**
1. Comércio local distante.	Não Um centro comercial mais próximo poderia levar à queda do atual comércio, mas sem garantia de sua retirada.	Não Dependerá de revisão do planejamento urbano para organização de um centro comercial.	Não
2. Demanda local.	Não O incentivo à diminuição do uso do comércio irregular por parte da demanda local, não garante que os atuais comerciantes deixem o local. Outros tipos de comércio podem ser explorados, como por exemplo, a locação de espaços.	Não Pois dependerá da alocação de outro centro comercial regularizado no conjunto.	Não
3. Forma de Subsistência dos comerciantes.	Sim Se tivessem outra forma de subsistência, sem serem comerciantes.	Não Depende formação escolar e/ou capacitação para outra profissão.	Não
4. Fiscalização ineficaz	Não A fiscalização deveria ter sido feita anteriormente, evitando-se a ocupação.	Não Somente para quando o comércio atual for adequado ou retirado.	Não
5. Morosidade da justiça para reintegração de posse da área pelo Estado.	Sim Se a justiça fosse mais ágil a situação poderia estar resolvida. Pois a justiça tem a razão.	Sim É um problema estrutural, mas no caso em questão uma pressão popular poderia ajudar.	Sim
6. Comércio recorre à justiça para permanecer no local.	Sim Se os comerciantes parassem de recorrer, aceitassem uma desapropriação ou adequação da situação.	Sim Depende de diálogo e negociação para levar proposta conjunta à justiça.	Sim
7. Reprovação da proposta de	Sim Se houvesse aprovação	Não Parece ser difícil a	Sim

regularização da Associação para o comércio pela CDHU.	todos sairiam ganhando	CDHU voltar atrás frente ao processo de reintegração de posse	
8. Falta de negociação com os comerciantes	Sim Não se pode afirmar que a situação seria resolvida, mas teríamos uma proposta conjunta para levar a justiça.	Sim Depende de articulação, diálogo e negociação	Sim
9. Associação conivente / indiferente à presença do comércio.	Sim Se for adotada uma postura de diálogo e negociação.	Sim Depende de organizarmos encontros	Sim
10. Acordo inicial entre Associação e Comércio para este se situar na frente do conjunto	Sim Se for retomada a proposta da Associação quanto à instalação de um comércio enxuto, organizado e essencial	Não Depende de diálogo e acordos e de aprovação da CDHU.	Sim
11. Falta de organização popular por parte da comunidade.	Sim Uma pressão popular sempre ajuda quem está na linha de frente, além sensibilizar a opinião pública.	Sim Trazer o assunto para discussão de forma mais organizada, não deixando somente para decisão judicial.	Sim

FONTE: O Autor (2013)

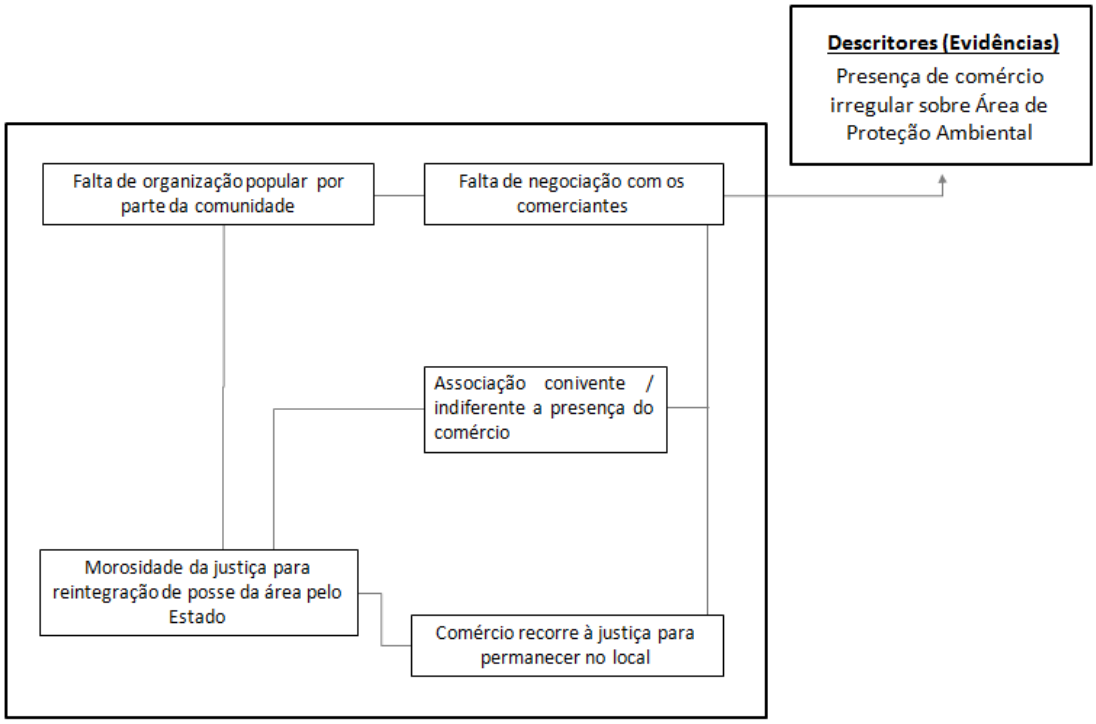
Assim, quando todas as três questões são respondidas afirmativamente, a causa deve ser selecionada e classificada como um “nó crítico”, ou seja, como um ponto de enfrentamento.

No caso desta análise, de acordo com o “protocolo” aplicado, os “nós críticos” selecionados foram: “Falta de negociação com os comerciantes”; “Associação conivente/indiferente à presença do comércio” e “Falta de organização popular por parte da comunidade”, todas dentro do espaço de governabilidade do ator declarante do problema.

A “Morosidade da justiça para reintegração de posse da área pelo Estado” e “Comércio recorre à justiça para permanecer no local”, também foram classificadas como “nós críticos”, que apesar de se situarem fora da governabilidade do Ator Sr. Edval Nunes, não significa que o emprego de maior esforço venha a ser critério para o não enfrentamento destes “nós”, mas sim para a construção de viabilidade para que os mesmos sejam de fato abordados dentro da situação-problema com ações a serem desenhadas em um plano.

Fecha-se o Momento Explicativo com a construção da “Árvore do Problema”, uma ilustração resumida do problema analisado, contendo somente os pontos de enfrentamento, conforme segue:

FIGURA 13 - Árvore do Problema – Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente



FONTE: O Autor (2013)

5.3 MOMENTO NORMATIVO

De acordo com o PES, este Momento se refere à produção de respostas de ação, por meio da concepção do Plano de Operações necessário para enfrentamento prático das causas – “nós críticos” identificados na situação-problema.

Para isso, faz-se necessária a especificação das Operações “ações” necessárias, bem como dos responsáveis, os recursos exigidos e os demais atores envolvidos em cada uma delas.

Outra questão fundamental é a análise do cenário onde estão inseridos a situação-problema e o respectivo plano para sua solução, pois ambos podem vir a ser impactados pelas incertezas e surpresas dos mais variados tipos e dimensões e que configuram o ambiente externo aos mesmos

Constata-se, conforme histórico do conflito alvo desta pesquisa, que a Associação de Moradores, após uma negociação frustrada com os comerciantes e a CDHU para instalação criteriosa desta atividade na área, e que culminou com abertura de processo de reintegração de posse pelo Estado, optou por adotar um posicionamento reservado para esta questão.

Assim, não houve a elaboração de um plano de operações capaz de produzir respostas de ação para enfrentamento da situação com a avaliação periódica dos impactos que as jogadas e o posicionamento dos atores, ainda atuantes na situação, agregavam à mesma e aos demais atores como, por exemplo, a comunidade.

O monitoramento do ambiente externo, com a análise e interpretação de suposições e acontecimentos e os respectivos custos, principalmente à comunidade local, também não foram contemplados, creditando à justiça a solução da situação-problema.

Assim, apoiado na metodologia PES, acredita-se que as seguintes questões deveriam ter sido respondidas para enfrentamento da situação:

- Quais ações devem ser empregadas para reverter a situação-problema?
- Quais os responsáveis por cada ação?
- Quais são os recursos necessários para desenvolvimento de cada ação?
- Quais os atores envolvidos em cada ação do plano?
- O que pode acontecer de melhor, pior e de intermediário em relação a esta situação-problema neste instante?
- Quais as incertezas (eventos com alta probabilidade de ocorrência) e surpresas (eventos com baixa probabilidade de ocorrência) podem vir a acontecer em relação a esta situação-problema?

Avaliando-se a situação-problema por meio da Árvore de Problema - Figura 13, com as causas classificadas como “nós críticos”, acredita-se que o seguinte Plano de Operações poderia ter sido elaborado para enfrentamento da situação:

QUADRO 18 - Plano de Operações – Área do Córrego Sem Nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente.

Causa (Nó Crítico)	**Operação**	**Produto**	**Resp.**	**Recursos**	**Atores Envolvidos**
Falta de Organização popular por parte da comunidade	Mobilizar a comunidade para com a situação-problema	Ter comunidade engajada para com a situação-problema	Sr Edval Nunes	Espaço/ Instalações Verba para ações de Educação Ambiental Credibilidade	Escola e Creches Locais Síndicos NGADCO1-SVMA Fórum Ambiência
Falta de Negociação com os Comerciantes	Ter um processo de negociação com os Comerciantes	Obter um acordo com os comerciantes aderente aos anseios da comunidade	Sr Edval Nunes	Espaço/ Instalações Contratação de advogado ou mediador	Comerciantes CDHU Escola e Creches Locais Subprefeitura Butantã
Morosidade da Justiça para reintegração de posse da área pelo Estado	Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado	Posse da área pelo estado com o comércio regularizado	Sr Edval Nunes	Contratação de advogado	Associação de Moradores, Comerciantes e CDHU

FONTE: O Autor (2013)

Para o PES as operações que constituem o Plano de Ação Ideal são descritas, na medida do possível, de forma “positiva”, eliminando-se a carga “negativa” que caracterizam as causas classificadas como “nó críticos”.

Este conjunto de operações reflete a idealização de um Plano de Ação Ideal, porém é importante frisar que, de acordo com o PES, as operações podem ser alteradas de ordem, sequência e tempo, tendo em vista as necessidades e resultados das articulações a serem realizadas com os atores envolvidos na situação-problema, além, obviamente, das interferências advindas do cenário externo junto ao Plano.

Os principais Recursos (R) elencados para viabilizar as operações do Plano foram:

(R1) Recursos Financeiros: para as ações educacionais e de mobilização da comunidade e de contratação de um mediador ou advogado nas ações de negociação via justiça ou não.

(R2) Recursos Físicos Espaço e Instalações: para as ações educacionais, reuniões de trabalho e negociação.

(R3) Credibilidade junto à Comunidade: grau de confiança conquistada junto a determinado rol de atores.

Outro ponto de atenção em relação ao Plano de Ação Ideal sugerido é a não inserção das causas “nós críticos”: “Associação de Moradores conivente/indiferente à presença dos comerciantes” e “Comércio recorre à justiça para permanecer no local”.

Entende-se que a causa “nó crítico” “Associação de Moradores conivente/indiferente à presença dos comerciantes” é eliminada a partir do momento em que a mesma entidade passe a colocar o Plano de Ação em execução.

Quanto à causa “nó crítico” “Comércio recorre à justiça para permanecer no local”, acredita-se que um processo de negociação constante e contínuo, com busca de soluções para todas as partes interessadas, poderia minimizar tais ocorrências.

Com relação a uma breve análise de cenário, foi apontada como melhor perspectiva para a situação-problema a obtenção de um acordo que viesse ao encontro de todas as partes envolvidas, ou seja, a de permanência do comércio local de forma regularizada, com emissão das escrituras e posse dos imóveis pelos moradores, com a respectiva implantação do Parque Linear.

Em termos de um cenário intermediário, apontou-se a retirada do comércio local com a posse dos imóveis pelos moradores, mas sem a implantação do parque linear.

A pior perspectiva revelou ser não somente a manutenção da situação, mas o seu agravo com a proliferação do comércio irregular sobre a área.

Findando esta análise, foi indicada como incerteza, ou seja, um evento que pode vir a ocorrer com alto grau de probabilidade, o fato de mudanças de gestão municipal não darem sequência e prioridade na implantação do PLNRJ na região e consequentemente na área do Conjunto Habitacional Butantã D.

Como surpresa, isto é, com um grau mais baixo de probabilidade de ocorrência, colocou-se uma vitória do comércio local, em seus moldes atuais, como praticamente inviável de efetivação.

Importante destacar que, o PES contempla, neste Momento, a elaboração dos chamados Planos de Contingências, compostos de operações que visam abarcar as possíveis incertezas passíveis de ocorrência.

Porém, para a pesquisa em questão, optou-se pela não confecção de tais planos, tendo em vista a necessidade de reservar maior tempo e carga de trabalho ao Momento Estratégico, o qual demandaria energia para a análise de atores por meio da construção de algumas matrizes.

5.4 MOMENTO ESTRATÉGICO

Com base na metodologia PES, este é o Momento em que se buscam as respostas para a questão "*Como tornar viável o plano necessário*?". Operacionalmente falando, deve-se realizar a análise da viabilidade política do plano para que a mesma, se necessária, seja então construída.

Esta análise está intimamente ligada aos atores que integram a situação-problema, seus posicionamentos dentro da mesma, as relações de afinidades entre jogadores, o grau de controle sobre os recursos disponíveis ou escassos.

Esta análise subsidia na formulação de táticas e estratégias que colocadas em ação, de forma cooperativa e/ou conflitiva, contribuirão na execução das operações viáveis do plano e no apoio àquelas classificadas como inviáveis devidos às dificuldades que as configuram como tal.

Assim, no que se refere à aplicação da parte analítica proposta pelo Momento Estratégico do PES ao conflito alvo desta pesquisa, foram confeccionadas algumas "matrizes", mediante depoimento do ator declarante do problema, o Sr Edval Nunes – Presidente da Associação de Moradores do Conjunto Habitacional Butantã D.

Importante destacar que, para preenchimento das matrizes, foram utilizadas medidas sugeridas pelo PES, as quais devem se basear na percepção do ator declarante do problema, conforme segue:

QUADRO 19 - Codificação para o Momento Estratégico do PES

Sinal	Grau	Posicionamento (Para motivação)	Relação (Para Afinidade)
+	A	Apoio Alto	Afinidade Alta
+	M	Apoio Médio	Afinidade Média
+	B	Apoio Baixo	Afinidade Baixa
0		Indiferença	Indiferença
-	A	Rejeição Alta	Rejeição Alta
-	M	Rejeição Média	Rejeição Média
-	B	Rejeição Baixa	Rejeição Baixa

FONTE: O Autor (2013)

A construção da Matriz de Afinidades acabou por contemplar a especificação dos demais atores que na visão do Sr. Edval fazem parte do conflito em questão.

Esta "matriz", conforme inserida a seguir, limitou-se somente a uma análise sobre a relação entre o Sr. Edval e os demais atores, excluindo-se a comparação entre todos os atores

entre si, devido a não especificação de cada Síndico dos trinta e oito blocos que compõe o Conjunto Habitacional Butantã D.

QUADRO 20 - Matriz de Afinidades – Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente.

ATORES				
Código	**Nome**	**Entidade**	**Função**	**A1 - Edval Nunes (Presidente) Associação de Moradores Conj. Hab. Butantã D**
A2	Cláudia Estevam	Escola Ileusa Caetano da Silva	Professora	+M
A3	?	Creche Nova Era II	?	+B
A4	?	Creche Esmeralda	?	+B
A5	David	Comércio	Proprietário do Mercado	0
A6	?	Conjunto Habitacional Butantã D	Síndicos	+A
A7	Dr. Vitor C.T. Gomes	CDHU	Advogado	+M
A8	Rene Costa	NGADCO1-SVMA	Gestor Ambiental	+M
A9	Mário Martini	Fórum Ambiência	Presidente	+B
A10	Luis Felipe	Subprefeitura Butantã	Subprefeito	+A

FONTE: O Autor (2013)

No que tange a análise da “Matriz de Afinidade”, verifica-se um percepção positiva do Sr. Edval sobre as relações que o mesmo possui em face dos demais atores, haja vista que dos nove atores elencados somente um, o ator que representa o comércio foi apontado como “indiferente”.

Tal percepção não chega a ser alarmante, pois se trata de um ator que está em posição contrária às intenções do Sr. Edval.

Um ponto que cabe retomar, para efeito desta análise, é a não especificação de todos os trinta e oito Síndicos de cada um dos blocos que perfazem o Conjunto Habitacional.

Para o PES, um ator é uma pessoa que representa interesses próprios ou de uma entidade. Logo, entende-se que cada Síndico, mesmo que represente o interesse de certa parcela de moradores, no caso, condôminos, e que esta representatividade esteja circunscrita a questões internas ao convívio em cada bloco de apartamentos, tratam-se de atores que interagem com seu público e que podem interferir negativa ou positivamente se não forem tratados como atores individualizados e integrantes da situação.

A classificação destes atores em um único grupo, pela maioria, no caso como “+A” (Alta Afinidade) pode ser arriscado para a consecução do Plano de Operações, pois se ignora assim aqueles enquadrados como “ –A” (Rejeição Alta), cuja baixa representativa quantitativa não significa, teoricamente, baixo poder de influência sobre os demais atores.

Outro ponto que merece apreciação é a Afinidade Baixa (+B) apontada na relação com a Direção do Fórum Ambiência – Sr. Mário. A justificava desta percepção repousa no fato de que, este ator, que também ocupa importante papel dentro da Liga Solidária do Educandário Dom Duarte, concentra seus esforços para o público vinculado àquela entidade, deixando os interesses da comunidade do Conjunto Habitacional Butantã D sob atenção do Sr. Edval.

Aponta-se também para o fato da não inserção da Liga Solidária do Educandário Dom Duarte como ator a compor o rol de integrantes da situação-conflito alvo desta pesquisa.

Por se tratar de um ator com histórico de sucesso em sua área de atuação, o Distrito de Raposo Tavares, o qual inclui a área e demais atores envolvidos no conflito em questão, o mesmo poderia ser alvo de abordagem para vir a somar esforços junto à reversão do quadro instaurado no Conjunto Habitacional Butantã D.

Por fim, chama a atenção a não especificação dos nomes dos atores que efetivamente representam as duas Creches existentes na área do Conjunto Habitacional, o que demonstra certo distanciamento relacional, evidenciado pela percepção qualificada como “+B”, ou seja, (Afinidade Baixa).

Acredita-se que as relações podem e devem ser trabalhadas, com vistas a contribuir com o fortalecimento da vertente política, tão fundamental, como já apontada anteriormente, para o atual e futuros embates.

O próximo passo foi avaliar a motivação dos atores arrolados na situação-problema e para isso foi construída uma “Matriz de Motivação” que levou em consideração a importância e os interesses que os respectivos atores, de acordo com a percepção do Sr. Edval, para com o enfrentamento de cada operação que integra o Plano de Operação desenhado no Momento Normativo do PES.

QUADRO 21 - Matriz de Motivação – Situação-Problema: Área do Córrego Sem Nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

ATORES		OPERAÇÕES		
Código	**Nome**	**OP1 Mobilizar a comunidade para com a situação-problema**	**OP2 Ter um processo de negociação com os Comerciantes**	**OP3 Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado**
A1	Edval Nunes	+A	+A	+A
A2	Cláudia Estevam	+A	+A	+A
A3	?	+M	0	+A
A4	?	0	0	0
A5	David	-A	-A	-A
A6	Síndicos	+M	+M	+A
A7	Dr. Vitor C.T. Gomes	-A	-A	+A
A8	Rene Costa	0	0	0
A9	Mário Martini	+B	+B	+B
A10	Luis Felipe	+B	+B	0

FONTE: O Autor (2013)

Com relação à análise da motivação dos atores, alguns pontos são perfeitamente compreensíveis, como por exemplo, a “Alta Oposição” (-A) frente às Operações do Plano pelo ator A4 – Davi que representa o comércio instalado irregularmente naquele local.

A mesma interpretação foi atribuída ao ator A7 – Dr. Vitor da CDHU, mas somente às Operações 1 e 2, o que demonstra ser óbvio a partir do momento em que o interesse deste ator passou a ser a reintegração de posse da referida área, apontada junto à Operação 3 como (+A) Apoio Alto.

As análises que levam à classificação da motivação de atores como (0) “Indiferente” podem se revelar tanto como uma possibilidade de ameaça, quanto de oportunidade, uma vez que a mesma se situa em um ponto intermediário entre um posicionamento de “Apoio” ou “Rejeição”.

Neste caso, chamam a atenção para esta realidade posta os posicionamentos (0) “Indiferentes” apontados para os Atores A3, A4, A8 e A10, Creche Nova Era II, Creche Esmeralda o Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 da SVMA (Renê) e a Subprefeitura do Butantã (Luis Felipe), respectivamente.

Com relação à Creche Esmeralda e o NGADCO1 da SVMA (Renê) este posicionamento foi identificado junto três Operações do Plano. O posicionamento do ator A8 (Renê) foi evidenciado durante entrevista realizada com o respectivo ator, o qual manifestou que a situação de ocupação irregular com Conjunto Habitacional Butantã D se referia a

questão interna e particular daquela localidade, cabendo ao mesmo imprimir esforços para a implantação do projeto integral do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré na região como um todo.

Quanto a Creche Esmeralda a não manifestação daquela entidade por meio de um ator, levou a crer que a mesma não possui opinião formada sobre o tema ou que não quer se posicionar sobre o mesmo, adotando então uma postura de neutralidade.

Por fim, a mesma posição de neutralidade verifica-se junto ao Ator A10 – Sr Luis Felipe (Subprefeitura Butantã) que na visão do Sr. Edval deve-se pelo encaminhamento da mesma à instância legal, não cabendo interferências.

Novamente cabe apontar a análise em torno do Ator A6 – Síndicos do Conjunto Habitacional Butantã D, que por ter sido feita a partir de uma visão geral sobre o corpo de trinta e oito Síndicos e não de forma individualizada, demonstra uma fragilidade para o Sr. Edval. A identificação do posicionamento de cada ator, no caso, de cada Síndico, permite apurar, de fato, quais os interesses e importância que cada um atribui para com o Plano e suas Operações.

Como o PES prevê o processamento político do Plano, por meio da elaboração e execução de táticas e estratégias que serão direcionadas a cada ator, a fim de viabilizar suas Operações, e que ainda, um ator deve ser identificado como uma pessoa, que pode até vir a representar uma entidade ou não, torna-se indispensável especificar cada ator, seu nome, função e colocação dentro do jogo social.

Fechando esta análise cabe apontar os posicionamentos de Apoio Alto (+A), identificados junto ao Ator (A2) – Cláudia Estevam (EMEF Prof.ª Ileusa Caetano da Silva), perante as três Operações do Plano, o que se justifica pelo empenho da mesma na luta pela inserção do “Córrego Sem Nome”, situado dentro do Conjunto Habitacional Butantã D, cujo objetivo foi alcançado com a promulgação da PORTARIA nº 121/SVMA-G/2012 DE 22 DE DEZEMBRO DE 2012 que contemplou esta demanda no escopo do projeto de implantação do PLNRJ.

Outros posicionamentos semelhantes (+A) “Alto Apoio” foram identificados junto aos Atores A3, A6 e A7, Creche Nova Era II, Síndicos e Sr Vitor da CDHU, respectivamente, porém localizados especificamente em relação à Operação 3, demonstrando forte motivação para a resolução do problema via instância legal.

Quanto ao Ator (A9) – Sr Mário do Fórum Ambiência PLNRJ, classificado como (+B) “Apoio Baixo”, isto se justifica, de acordo com o Sr. Edval, nos mesmos argumentos especificados na análise da “Matriz de Afinidades”, onde foram apontados os objetivos

daquele ator com a implantação do parque linear em seu todo e no atendimento de demandas das comunidades atendidas pela Liga Solidária, entidade socioeducativa na qual o mesmo integra o corpo diretivo.

Em seguida, procedeu-se à elaboração da "Matriz de Recursos Necessários para as Operações do Plano", a qual contemplou como entrada os Recursos Financeiros, Físicos e a Credibilidade junto à Comunidade em detrimento a cada Operação desenhada no Plano de Operações para enfrentamento da situação-problema, conforme segue:

QUADRO 22 - Matriz de Recursos Necessários para as Operações – Situação-Problema: Área do Córrego Sem Nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente.

RECURSOS		**OPERAÇÕES**		
Código	**Descrição**	**OP1 Mobilizar a comunidade para com a situação-problema**	**OP2 Ter um processo de negociação com os Comerciantes**	**OP3 Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado**
R1	Recursos Financeiros	SIM	SIM	SIM
R2	Recursos Físicos Espaço e Instalações	SIM	SIM	NÃO
R3	Credibilidade junto à Comunidade	SIM	NÃO	SIM

FONTE: O Autor (2013)

Assim, de acordo com a percepção do Ator (A1) Sr. Edval, o mesmo identificou que Recursos "Financeiros" (R1) são necessários para fazer acontecer as três Operações constantes do Plano de Operações, enquanto o Recurso Físico "Espaço e Instalações" (R2) se destina a duas Operações, não sendo necessário para "Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado" (OP3).

Já o Recurso "Credibilidade junto à Comunidade" se faz necessário para "Mobilizar a comunidade para com a situação-problema" (OP1), em face das ações de engajamento, sobretudo, dos moradores, por meio de atividades de envolvimento, capacitação, sensibilização e comunicação a serem direcionadas a este público.

E para "Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado" (OP3), tendo em vista a atuação e posicionamento, sustentados pelos interesses e necessidades expressados pela comunidade, que a Associação pode representar e adotar frente à situação.

Caminhando ainda no campo da análise estratégica proposta pelo PES, temos como passo subsequente a identificação do tipo e do grau de intensidade de controle de cada ator frente aos recursos que fazem parte da situação-problema.

Trata-se de medir, de fato, qual é a Governabilidade de cada ator dentro de um determinado jogo, ou seja, qual o grau de controle que um ator possui sobre os recursos identificados como necessários para enfrentamento de uma dada situação-problema.

No caso em questão, isso se materializa com a confecção da "Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos", que por meio do cruzamento entre Atores e Recursos permite precisar e até comparar a força de cada um dentro do conflito sob análise.

Para facilitar, por parte do Ator (A1) Sr. Edval a especificação do grau de intensidade do controle de cada Ator frente aos tipos de Recursos previstos para enfrentamento da situação-problema, foi criada uma escala, conforme segue:

- Controle Total = 100 pontos
- Controle Alto = 075 pontos
- Controle Médio = 050 pontos
- Controle Baixo = 025 pontos
- Controle Inexistente = 000 pontos

QUADRO 23 - Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos - Situação-Problema: Área do Córrego sem nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

ATORES		**RECURSOS**		
Código	**Nome**	**R1** Financeiros	**R2** Espaço e Instalações	**R3** Credibilidade
A1	Edval Nunes	0	100	100
A2	Cláudia Estevam	25	100	75
A3	?	0	100	25
A4	?	0	100	25
A5	David	50	25	25
A6	Síndicos	0	100	25
A7	Dr. Vitor C.T. Gomes	100	100	0
A8	Rene Costa	25	100	25
A9	Mário Martini	25	100	50
A10	Luis Felipe	50	100	25

FONTE: O Autor (2013)

Os dados contidos nesta matriz permitem observar que os Recursos "Financeiros" (R1) se concentram mais nas mãos de um Ator (A7) Dr. Vitor da CDHU, apresentando-se como escasso para os demais Atores integrantes da situação-problema.

Já com relação aos Recursos Físicos “Espaço e Instalações” (R2) verifica-se pela sua abundância, já que somente o Ator (A5) – Davi que representa o comércio local irregular apresenta baixo controle deste fator dentro do jogo em questão.

Já o Recurso “Credibilidade junto à Comunidade” (R3), apresenta variação de grau de intensidade entre os Atores. Se por um lado o controle sobre este Recurso é expressivo por parte dos Atores (A1) e (A2), situação oposta se dá com o Ator (A7), devido ao distanciamento da atuação da CDHU junto à comunidade, a qual se dá nas instâncias legais.

Novamente se coloca como ponto de vulnerabilidade a questão da análise estratégica em cima do Ator (A6) – Síndicos, que por estarem agrupados não revela a força de cada um dos trinta e oito administradores dos blocos do Conjunto Habitacional Butantã D.

Aponta-se que, o principal impacto negativo desta restrição se dá com relação ao Recurso “Credibilidade junto à Comunidade” (R3) o que de fato pode e deve ser variável no relacionamento de cada Síndico com o grupo de moradores dos respectivos blocos administrados pelos mesmos.

Os Atores que detém maior controle de Recursos são (A1), (A2) e (A7) Sr. Edval, Cláudia e Dr. Vitor respectivamente, porém verifica-se que o Ator (A2) possui os três tipos de Recursos, demonstrando diversificação que possibilita maiores condições de interferência nas Operações do Plano e de enfrentamento da situação-problema.

Porém, ainda com relação ao Ator (A2), deve-se ressaltar que os Recursos “Financeiros” especificados devem ser direcionados para ações de cunho educativo, uma vez que, por se tratar de uma Escola Municipal Pública, tais recursos estão condicionados a um orçamento global e à execução das atividades-fim e de apoio das entidades educacionais.

Já os Atores (A2) e (A7) possuem expressiva concentração dos Recursos “Espaço e Instalações” (R2) e “Credibilidade junto à Comunidade” (R3), Ator (A2), e “Financeiros” (R1) e “Espaço e Instalações” (R2) para o Ator (A7).

Isto demonstra um alto grau de intensidade de recursos para empregar em Operações específicas do Plano, mas impacta em certa limitação para atuação em todo o Plano, o que exige, neste caso, maior esforço em articulações para estabelecimento de parcerias e alianças para realização das Operações, da consecução do plano e consequentemente da transformação da situação-problema.

Do outro lado da moeda, temos o Ator (A5), Sr. Davi do Comércio Local que possui o menor grau total de controle sobre os Recursos do jogo (50, 25 e 25 pontos) paras as Operações (R1), (R2) e (R3) respectivamente, totalizando na somatória geral cem pontos.

Isto demonstra baixo grau de Governabilidade sobre as Operações do Plano, mesmo tendo à disposição os três tipos de Recursos contemplados no Plano de Operação.

O último passo, é a construção do "Balanço de Viabilidade das Operações do Plano" que, em formato de "matriz", deverá agregar os dados da "Matriz de Motivação dos Atores" Quadro 21 e da "Matriz de Controle dos Atores sobre os Recursos" Quadro 23, para cada uma das Operações desenhadas no Plano.

Tanto no caso de atores identificados como "apoiadores" frente à determinada Operação do Plano (+), quanto os "opositores", as pontuações trazidas da "Matriz de Controle de Atores sobre os Recursos" deverão ser somadas.

Porém, para efeito de apuração do "Saldo", a pontuação dos atores que "rejeitam" determinada Operação deverá ser subtraída, pois ao se referirem a recursos controlados por "opositores" os mesmos não serão direcionados para viabilizar Operações, mas sim, para inviabilizá-las.

Quanto aos atores que se posicionam de forma "indiferente" perante uma Operação do Plano, as pontuações não devem ser somadas e nem subtraídas, ou seja, devem ser computadas como "nulas", neste momento de construção do Balanço.

QUADRO 24 - Balanço de Viabilidade das Operações do Plano - Situação-Problema: Área do Córrego Sem Nome localizada dentro do Conjunto Habitacional Butantã D está ocupada irregularmente

OPERAÇÃO	**MOTIVAÇÃO POR ATOR**	**RECURSOS**			**SOMA**	**SALDO**
		R1 Recursos Financeiros	**R2** Rec. Físicos Espaço e Instalações	**R3** Credibilidade junto à Comunidade		
OP 01 Mobilizar a comunidade para com a situação-problema	+A1	0	100	100	200	**+1000 -300 =700**
	+A2	25	100	75	200	
	+M3	0	100	25	125	
	04	0	100	25	0	
	-A5	-50	-25	-25	-100	
	+M6	0	100	25	125	
	-A7	-100	-100	0	-200	
	08	25	100	25	0	
	+B9	25	100	50	175	
	+B10	50	100	25	175	
OP 02 Ter um processo de negociação com os Comerciantes	+A1	0	100		100	**+600 -275 =325**
	+A2	25	100		125	
	03	0	100		0	
	04	0	100		0	
	-A5	-50	-25		-75	
	+M6	0	100		100	
	-A7	-100	-100		-200	
	08	25	100		0	

	+B9	25	100		125	
	+B10	50	100		150	
OP 03 Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado	+A1	0		100	100	**+475 -75 =400**
	+A2	25		75	100	
	+A3	0		25	25	
	04	0		25	0	
	-A5	-50		-25	-75	
	+A6	0		25	25	
	+A7	100		0	100	
	08	25		25	0	
	+B9	25		50	75	
	010	50		25	0	

FONTE: O Autor (2013)

Os resultados obtidos no “Balanço” apontam para a viabilidade de todas as Operações constantes do Plano, conforme os saldos positivos obtidos entre a soma das pontuações dos “Recursos” de posse dos Atores “apoiadores” das Operações menos a soma das pontuações dos “Recursos” de posse dos Atores “opositores” em relação às mesmas Operações.

Importante atentar para uma ligeira maior pontuação verificada junto à Operação 3 (OP3) (400 pontos) em relação à Operação 2 (OP2) (325 pontos) o que aponta para uma maior viabilidade para a tratamento da situação-problema na esfera judicial (OP3) frente a um processo de negociação entre as partes (OP2).

Isto remete para a necessidade de se olhar para o posicionamento (motivação) de cada ator e de sua respectiva Governabilidade (controle de recursos), tanto dos “opositores” quanto dos “indiferentes”, visando à elaboração de estratégias para reversão da situação destes em relação a uma determinada Operação, ou seja, o que o PES denomina de “criar viabilidade política”.

Na situação em questão, vislumbra-se para a necessidade de intervenção que poderia ter sido adotada junto ao Ator (A7) Dr. Vitor da CDHU, no sentido de reverter o posicionamento deste ator para primeiramente integrar uma rodada de negociações, antes que fosse impetrada na justiça uma ação judicial para reintegração de posse da área ocupada pelos comerciantes.

Outro ponto que cabe comentar é o da necessidade de identificação real dos interesses e expectativas da comunidade envolvida em relação à presença ou não de um comércio legalizado na área.

Além de participativa e democrática, esta ação agregaria à Associação de Moradores maior legitimidade para representação da comunidade neste embate.

Obviamente que um olhar sobre o “Balanço de Viabilidade das Operações do Plano”, para a adoção das estratégias cabíveis carece sempre, como recomendado pelo PES, de uma visão sistêmica, o que compreende revisitar o contexto político, social e econômico no qual o Plano está inserido.

5.5 MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

Para o PES este é o Momento de colocar em prática as Operações do Plano, tanto as de natureza técnica, desenhadas no Momento Normativo, quanto das Operações Políticas surgidas da análise de viabilidade política requerida pelo Momento Estratégico.

Além da práxis, faz-se necessário o monitoramento das Operações e do Plano como um todo, pois a cada movimento, tanto técnico, quanto político, a situação-problema, assim como os atores envolvidos, tendem a alterar a sua formatação dentro do jogo social.

A materialização do Plano, por meio do processamento e avaliação de suas Operações viabiliza seu recálculo e seu aprimoramento com vistas à transformação da situação-problema declarada por um ator predisposto a sua solução.

Para concretização deste Momento, haveria a necessidade de que o Plano Técnico e as respectivas estratégias fossem colocadas em ação, para que assim, tanto o monitoramento, quanto o recálculo, fossem efetivamente aplicados.

Porém, visando não perder a qualidade analítica desta pesquisa remeteu-se o Momento Tático-Operacional à situação específica de conflito referente à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré, onde a posição adotada por alguns atores, principalmente a de “indiferença” assumida, de fato, pelo Ator Sr Edval Nunes, acabou por gerar impactos sociais, ambientais, econômicos e políticos negativos, conforme segue:

- A ineficiência da administração pública no sentido de implantar e gerir políticas públicas de uso e ocupação do solo, impossibilitando alocar e acomodar os comerciantes instalados no Conjunto Habitacional Butantã D em local adequado para o exercício de suas atividades econômicas em consonância com os interesses da comunidade e das necessidades biológicas, físicas e químicas requeridas pelo corpo d’água e vegetação presente no local.

– A falta ou mesmo ineficiência da administração pública quanto à fiscalização a ser exercida para ter evitado a ocupação indevida da área do Córrego Sem Nome, localizada na entrada do Conjunto Habitacional Butantã D, e de sua expansão.

– Ausência de um processo de diálogo e negociação fora da esfera judicial entre todas as partes interessadas no conflito em questão, revelando despreparo na implementação de espaços para construção e fortalecimento da cidadania.

– A impossibilidade de implantação do parque linear no local, pois a mesma depende da remoção do comércio irregular para que o Estado, de posse da área, regularize todo o Conjunto e a partir disso, faça a transferência para o ente municipal, que somente após este repasse formal estender o parque para aquele espaço. Assim, cabe aqui indagar:

1 - Até que ponto há de fato predisposição entre as esferas estaduais e municipais para cessão de posse da área para fins de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré na área do Conjunto Habitacional Butantã D?
2 - Mesmo que haja tal predisposição, qual o trâmite e tempo para efetivação deste processo?
3 - Realizado o processo de cessão, como se dará a inserção da área em que se situa o Conjunto Habitacional Butantã D, em face do projeto de implantação do PLNRJ encontrar-se sob análise da atual gestão municipal?

– A impossibilidade de posse dos imóveis pelos moradores, devido a não emissão das respectivas escrituras, vem inviabilizando eventuais comercializações, além de estimular negociações na modalidade “contrato de gaveta”, que apesar de prática comum no mercado, apresenta riscos para os envolvidos na transação.

– Ainda no tocante à comercialização pode haver, dependendo do tipo de comprador, e da forma de propagação e impacto do próprio comércio uma desvalorização do valor da unidade na transação.

- Quanto ao pagamento do Imposto Predial Territorial Urbano (IPTU), não está claro se por conta da irregularidade na qual o Conjunto Habitacional se encontra e frente às alterações na cobrança deste imposto, desde a implantação do empreendimento, se haverá algum passivo a ser saldado pelos moradores.

- Os impactos ambientais resultantes do descarte inadequado dos resíduos por parte da comunidade e comércio local sobre o solo, água e o ar, além de afetar na qualidade de vida dos moradores, tendem também a acarretar em possível desvalorização das unidades e do empreendimento.

- Áreas com atividades dispostas desta forma, sem regularização na sua forma de implantação e de funcionamento tendem a ser atrativas para novos "comerciantes" com dificuldades em ter negócios devidamente enquadrados na legislação, tornando-se assim vulnerável para ocupação e geração de maiores impactos sobre o meio ambiente.

- Apesar de carecer de um melhor aprofundamento, a situação pode se apresentar como alvo atrativo para o surgimento de pontos de difusão da violência e criminalidade, em face da configuração desordenada e irregular, sem regras de ocupação e convivência que caracterizam a localidade.

Alguns comentários vão ao encontro da metodologia PES, quando a mesma posiciona os problemas a serem enfrentados como sendo passíveis de não resolução e sim "intercambiáveis", pois a resolução de um problema, para o PES, implica, no contexto do jogo social, no surgimento ou revelação de outro problema de menor valor.

Considerando que os atores sociais fazem parte do jogo social, e que a realidade implica no surgimento constante de novos e complexos jogos, questiona-se aqui o saldo com que os atores envolvidos neste embate do PLNRJ, especificamente, o Sr Edval Nunes, contabilizou com o seu posicionamento frente ao conflito e o quanto isso poderá afetar suas cotas de poder e sua capacidade de produzir novas jogadas em futuros embates.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com origem na Revolução Industrial e impulsionado pela Segunda Guerra Mundial, o processo de expansão urbana ocorrido no Brasil acabou se delineando em cima dos modelos de desenvolvimento econômico, reforçado, sobretudo, pela abertura ao capital estrangeiro promovida pelo governo brasileiro, principalmente a partir da segunda metade do século passado.

Isto implicou em um acelerado crescimento, sem precedentes, do meio urbano, que pelas oportunidades de qualidade de vida oferecidas na ocasião, principalmente no tocante a emprego, fez com que grande contingente de pessoas deixasse o meio rural, fazendo emergir nossas atuais metrópoles e megacidades.

Foi neste contexto, acrescido ainda da histórica ausência de aderência entre planejamento e políticas públicas, sobretudo as de cunho social, que se configurou o processo de uso e ocupação do solo na cidade de São Paulo, hoje tida como um dos maiores aglomerados urbanos do planeta.

A incapacidade de integração de políticas com vistas a suprir a demanda habitacional crescente motivou à expansão da área urbana e de suas respectivas atividades a localidades dotadas de vasta riqueza de recursos naturais, cujo impacto antrópico acabou por comprometer a vocação de fornecedora de bens e serviços ambientais destes espaços à sociedade.

Apesar do avanço da legislação, no sentido de se criar vários instrumentos com vistas à proteção destas áreas tidas como naturais, as mesmas, por si só, não se demonstraram suficientes, na prática, para conter a dinâmica e complexa expansão urbana vivenciada no território paulistano.

Com a instauração do processo de globalização como ponto de sustentação da expansão do sistema capitalista constata-se a intensificação dos problemas sociais e ambientais e dos conflitos agregados a estes, sobretudo em relação ao crescimento e planejamento das cidades para suprir as necessidades de seus citadinos.

Este cenário, não somente para os governantes da cidade de São Paulo, mas também para seus habitantes e as entidades que integram seu espaço físico e político coloca-se como um desafio: "*O de centro comum de enfrentamento*", pois de acordo com a Carta Magna brasileira, "impõe-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente para as atuais e futuras gerações" (Brasil, 1988).

Este desafio, amparado pela Carta Magna, vem ao encontro do conceito de desenvolvimento sustentável e de justiça ambiental, os quais acenam para necessidade de construções de soluções parametrizadas por valores de equidade e respeito e no atendimento aos interesses e expectativas de todas as partes interessadas envolvidas e impactadas pelos problemas de natureza socioambiental, pressupondo que esta não observância pode acarretar em custos tanto sociais quanto ambientais ao meio.

O município de São Paulo se configura como um espaço de alta densidade demográfica e, em contrapartida, carente de serviços ecossistêmicos prestados pelas áreas naturais que a integram, apresentando-se assim, o Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré como um indispensável instrumento urbanístico a contribuir na requalificação socioambiental da cidade.

Apesar da complexidade do tema “conflitos socioambientais”, constatada por meio de uma variedade de linhas de abordagens, com conceitos, visões e interpretações às vezes divergentes até mesmo dentro de correntes com bases ideológicas similares, a sua análise, neste estudo, apoiando-se nas correntes sociológicas “conflitualista e funcionalista” e da “ecologia política” contribuiu não somente para entendimento do assunto, mas para compreensão do conflito abarcado nesta pesquisa.

Vale apontar que, o componente “socioambiental” quando agregado ao tema “conflitos” dá a este maior complexidade, exigindo a necessidade de ampliação dos contornos de sua análise, requerendo maior esforço para sua compreensão, gestão e resolução.

No tocante ao encaminhamento para a resolução de conflitos nota-se que o caso do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré vai ao encontro do modelo adotado em países em desenvolvimento, onde os conflitos tendem a ser processados e resolvidos na prática, na arena política, sem o apoio de processos e metodologias estruturadas.

Em contrapartida, em países desenvolvidos os mesmos conflitos tendem a ser resolvidos por meio do apoio de uma sólida base instrumental, contida em teorias consolidadas tanto na linha comportamental, quanto na linha pautada por processos de decisões em cima de problemas previamente estruturados.

Assim, os mecanismos de resolução de conflitos contemplados neste estudo ratificaram a similaridade com vários aspectos da metodologia PES, demonstrando ser viável sua inclusão ao conjunto de mecanismos já existentes, contribuindo para o fortalecimento de um diversificado arsenal de instrumentos a serem aplicados em situações de conflitos socioambientais, desafio este que deve permear as discussões em torno do emprego do PES em tais embates.

Outro ponto que validou a aderência do Planejamento Estratégico Situacional – PES para aplicação em embates de cunho social e ambiental foi a compatibilidade de algumas características constatadas entre o PES e os conflitos socioambientais.

Exemplos disso são as incertezas, as surpresas e a diversidade de atores com visões e posições diferenciadas dentro da situação, configurando-se assim, tais embates como problemas quase estruturados, os quais são tipicamente abordados pelo PES.

A aplicação do PES junto ao conflito do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré além de aferir a forma e grau de utilização da metodologia, permitiu fazer recomendações estruturais em torno de sua abordagem.

Uma delas gira em torno de sua robustez, uma vez que, por ser uma metodologia dotada de uma multiplicidade de recursos para enfrentamento de problemas complexos, principalmente aqueles ligados à esfera pública, para a qual de fato foi idealizada, urge desmistificá-la, tornando-a acessível e aplicável por qualquer cidadão.

Sua simplificação pode se dar por meio da seleção e aplicação de alguns de seus vários elementos, agregando à mesma maior flexibilidade para servir aos atores sociais envolvidos em embates de natureza socioambiental.

Esta ação torna-se fundamental não somente no que diz respeito à instrumentalização dos atores sociais frente às situações de conflitos, mas, para que seu venha a contribuir na emancipação destes atores, munindo-os de forma a empoderá-los ao efetivo exercício da cidadania, ou seja, da participação ativa e consciente da práxis política.

Porém, ao contrário do constatado junto aos levantamentos sobre aplicação do PES considerados neste estudo, preconiza-se que todos os quatro Momentos da metodologia sejam contemplados, fator essencial para garantir uma efetiva abordagem, processamento e gestão tecnopolítica de conflitos socioambientais.

Na prática isto engloba desde a abordagem do problema nos Momentos Explicativo e Normativo do PES, onde se analisa a situação-problema e se constrói um plano para a transformação da realidade atual em uma situação futura desejada.

É no processamento tecnopolítico do plano, por meio do Momento Estratégico que o PES busca lidar com os atores envolvidos na situação de conflito, a fim de criar viabilidade política para a efetivação daquelas ações tidas como inviáveis, instrumentalizando os atores inseridos em um jogo a pensar suas jogadas estratégicas.

Já o monitoramento, alocado no Momento Tático-Operacional, possibilitará a gestão tecnopolítica do plano, cujo diferencial, no caso do PES, é a contabilização das cotas de poder

de cada ator social, pois se trata de um recurso essencial para atores que vislumbram estar constantemente em ação em futuros jogos sociais.

A urgente disseminação da metodologia PES, quer seja em programas de capacitação e desenvolvimento das escolas de governo municipal e estadual, ou mesmo na esfera acadêmica privada, é outro ponto preconizado por este estudo para que os mais diversos tipos de atores sociais sejam preparados a vivenciar com embasamento técnico e político os conflitos socioambientais que perfazem a vida em sociedade.

Ações de educação para a sustentabilidade, realizadas via ensino formal, junto à rede escolar pública e privada, bem como as de caráter informal, aplicadas além do espaço físico das escolas, também deveriam prever em suas ações de formação para a cidadania capacitações customizadas sobre o PES para cada tipo de realidade e perfis.

Quando submetidos à ótica da metodologia PES, os conflitos socioambientais ganham maior inteligibilidade em sua abordagem, processamento e gestão. Assim, ao proporcionar um melhor entendimento da situação de embate o PES possibilita também visualizar formas de intervenção que, eventualmente, poderão ser transformadas em políticas públicas ou até gerar contribuições que venham a ser agregadas às já existentes.

A contribuição prática que o PES pode emprestar aos atores sociais envolvidos em situações de conflitos socioambientais confere a este estudo status de relevância, a partir do momento em que se abrem oportunidades para que estudos futuros abarquem a utilização da metodologia em mais outros casos reais de embates envolvendo questões sociais e ambientais.

Sua utilização pode também ser reportada a qualquer outra forma de conflito, ou seja, não somente aos socioambientais ocorridos na arena urbana das grandes cidades, mas também em âmbito rural e institucional, mas que tenham como alvo o embate pelo acesso, uso, apropriação e significação dos recursos naturais.

Este estudo prima-se também pela possibilidade de abertura para a realização de outras pesquisas, como por exemplo: a um aprofundamento teórico conceitual sobre conflitos, valendo-se inclusive de outras disciplinas; a ampliação do escopo comparativo do PES com outros mecanismos de resolução de conflitos; a análise de casos de aplicação do PES para além do âmbito nacional, principalmente na América Latina, berço da metodologia; a casos de conflitos socioambientais inerentes à implantação de outros parques lineares e a forma de resolução de conflitos adotadas em casos de embates socioambientais, tanto nacionais,quanto internacionais.

No caso específico do conflito concernente à implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré cabe também apontar que, uma estratificação dos

subconflitos ligados ao embate alvo desta pesquisa, localizado na área do Conjunto Habitacional Butantã D, com a presença de ocupação irregular sobre um córrego, também se configura como oportunidade para realização de outros estudos sob a ótica da metodologia PES.

O conflito do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré abarcado neste estudo refere-se a um caso onde a postura da sociedade civil e do governo, apoiada em deficiências estruturais da máquina estatal, à histórica implantação de políticas públicas dissociadas entre si e a um sistema democrático ainda não arraigado culturalmente em nossa sociedade, vai ao desencontro da proposta de recuperação da qualidade de vida citadina contida no conceito de parques lineares.

Por isso, acredita-se que, instrumentalizar atores sociais com mecanismos como o PES, que contemplam todo o ciclo de um conflito socioambiental, desde sua abordagem, passando pelo seu processamento e desembocando em sua efetiva gestão é uma maneira, também, de preparar culturalmente os cidadãos para avivar a democracia em nosso país.

Apoiando-se na afirmação de Aristóteles de que “O homem, por natureza, é um animal político” e na Conferência ECO 92 que ao consagrar o conceito de desenvolvimento sustentável, condicionou a sustentabilidade das cidades e a qualidade de vida das pessoas a uma sustentabilidade política por meio do fortalecimento da cidadania, acredita-se que munir atores sociais envolvidos em situação de embates por questões sociais e ambientais é também, uma forma de resgatar uma parcela do perfil político que caracterizou as cidades da antiguidade.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H. Justiça ambiental e construção social do risco. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 5, p. 49-69, 2002.

ACSELRAD, H. Conflitos Ambientais revelam onde o Desenvolvimento Emperra. **Justiça Ambiental**. Ano 1, n. 02, p. 02-03, nov. 2003.

ACSELRAD, H. Introdução. In: ACSELRAD, H. (org). **Conflitos Ambientais no Brasil**. Rio de Janeiro: Relume/Dumará. Fundação Heinrich Böll, 2004. p. 15-27.

ACSELRAD, H.; HERCULANO, S.; PÁDUA, J. A. **Justiça Ambiental e cidadania.** Rio de Janeiro: Relume Dumará. 2004. p.9.

ADUM, J. J.; COELHO, G. L. **O Planejamento Estratégico Situacional – PES, na Gestão Pública: O Caso da Prefeitura da Cidade de Juiz de Fora**. Juiz de Fora: Revista Eletrônica de Economia, Ano V, n.9, 2007. Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/revista/eco/doc/artigo_90001.pdf>. Acesso em: 21 set. 2013.

ALONSO, A.; COSTA, V. **Ciências Sociais e Meio Ambiente no Brasil: um balanço bibliográfico**. BIB Revista Brasileira de Informações Bibliográficas em Ciências Sociais, ANPOCS, n. 53, 1º semestre de 2002.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANDRADE, J. C. S. et al. **Conflitos Sócio-Ambientais: Análise da relação entre o complexo Costa do Sauípe e atores locais.** In: ENCONTRO NACIONAL PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM AMBIENTE E SOCIEDADE, 1., 2002, Indaiatuba. Anais. Belém: ANPPAS, 2002. Disponível em:<http://www.anppas.org.br/encontro_anual/ encontro1/gt/dimensoes_socio_politicas/Jose%20Celio%20Silveira%20Andrade.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2013.

ARNOULD, E. J.; WALLENDORF, M.. Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 4, p. 484-504, nov. 1994.

ARTMANN, E. **O Planejamento Estratégico Situacional: A Trilogia Matusiana e uma Proposta para o Nível Local de Saúde (Uma Abordagem Comunicativa)**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz. 1993.

ARTMANN, E. **Planejamento estratégico-situacional no nível local**. Rio de Janeiro: (Cadernos da Oficina Social 3). COEP/UFRJ, 2000.

BACOW, L.S.; WHEELLER, M. **Environmental Dispute Resolution**. Plenum Press. London: 1984.

BARBANTI, O. Jr. **Conflitos socioambientais**: teorias e práticas. Disponível em:< http://www.uni-tuebingen.de/egwinfo/susam/download/barbanti.pdf> Acesso em: 29 jul. 2013

BARROS, P. C. **de, Onde nasceu a cidade do Rio de Janeiro? (um pouco da história do Morro do Castelo)**. In: Revista geopaisagem, Vol. 1, nº 2, Julho/Dezembro de 2002.

BENNETT P.; CROPPER S.; Huxham C. **Modelling interactive decisions: the hypergame focus; in Rational Analysis for a Problematic World**. J. Rosenhead ed.; John Wiley & Sons; Chichester UK. 1989.

BONDUKI, N. **Origens da habitação social no Brasil**. Arquitetura Moderna, Lei do Inquilinato e Difusão da Casa Própria. São Paulo: Estação Liberdade/Fapesp, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). Artigo 225. Capítulo VI - Do Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2013.

BREDARIOL, C. S. **Conflito Ambiental e Negociação, Para Uma Política Local de Meio Ambiente.** Tese (Doutorado em Planejamento Energético/COPPE). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

BROSE, M. **Introdução à moderação e ao Método ZOPP da GTZ**. Recife, 1992

BROSE, M. Gerenciamento Participativo e o Método ZOPP da GTZ **In Introdução a Metodologias Participativas**, SACTES/DED – ABONG: Recife, 1995.

BRYANT J. **Analysing Collaboration as a Drama; in Systemic Practice and Action Research.** vol. 11 n. 4; London: Plenum Press, 1998.

CARVALHO, I. e SCOTTO, G (Org.). **Conflitos socioambientais no Brasil.** Rio de Janeiro: Graphos/IBASE/Fundação Heinrich-Böl-Istifung, 1995.

CARVALHO, I.; SCOTTO, G. **IV Fórum de Educação Ambiental. I Encontro da Rede Brasileira de Educação Ambiental**. Projeto Roda-Viva (org.). Instituto Ecoar para a Cidadania. Rio de Janeiro: INESC, 1997. p. 129-132.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA. **Procedimientos de Gestion para un Desarrollo Sustentable**. Santiago do Chile: CEPAL, 1993.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2003.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, CMMAD, p.46, 1991. 430p.

COSTANZA R.; MATTHIAS, R. **Using Dynamic Modeling to Scope Environmental Problems and Build Consensus; in Environmental Management vol.** 22, n. 2; Springer Verlag; 1998; New York. Disponível em: <Dynamic_Modeling_to_Scope_Environmental_Problems_and_Build_Consensus/file/d912f50293f6babd06.pdf>. Acesso em: 15 Fev. 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed.Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNNINGHAN, W.P. et al. **in Environmental Encyclopaedia**. Detroit: Gale Research Inc., 1994.

DIAS, G.F. **Educação Ambiental**: Princípios e práticas. São Paulo : Gaia. 2004.

ELEFTHERIADOU, E.; MYLOPOULOS, Y. **Game Theoretical Approach to Conflict Resolution in Transboundary Water Resources Management**. Journal Of Water Resources Planning And Management, Washington, p. 466-473. set. 2008. Disponível em: <http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%290733-9496%282008%29134 %3A5% 28466%29>. Acesso em: 20 mar. 2013.

FERREIRA, J. S. W. **Alcances e limitações dos Instrumentos Urbanísticos na construção de cidades democráticas e socialmente justas**. Texto de apoio às discussões da Mesa 1. "Plano Diretor e Instrumentos Tributários e de Indução do Desenvolvimento", Vª Conferência das Cidades - Câmara Federal/CDUI e Ministério das Cidades 02 de dezembro de 2003.

FERREIRA, J. S. W. A cidade para poucos: breve história da propriedade urbana no Brasil. **Anais do Simpósio "Interfaces das representações urbanas em tempos de globalização"**. Bauru: UNESP; SESC, 21 a 26 de agosto de 2005.

FISHER, R.; URY, W. **Getting to Yes.** 2 ed.; London: Arrow Business Books, 1991.

FRIEND, J.; HICKLING, A. **Planning under Pressure, The strategic choice approach**. Oxford UK: Butterworth – Heinemann, 1987.

FUKS, M. **Arenas de ação e debate público: conflitos ambientais e emergência do meio ambiente enquanto problema social no Rio de Janeiro**. Dados, vol. 41, nº 1, 1998.

GALTUNG, J. **Violencia, paz e investigación sobre la paz**. In: Sobre La paz. Barcelona: Ed. Fontamara, 1986.

GALTUNG, J. **Peace by Peaceful Means: Peace and Conflit, Development and Civilization**. London: Sage, 1996.

GALTUNG, J. **O Caminho é a Meta: Gandhi Hoje**. São Paulo: Ed. Palas Athena, 2003.

GODARD, O. "Jeux de nature: quand le débat sur I'efficacité des politiques publiques contient la question de leur legitimité", in **N. mahiue-M. Jollivet (ed). Du Rural à l'Environment**, Ed. L'Harmattan, p.303-352,1989.

GODOI, C. K.; MELLO, B. R.; SILVA, A. B. (Org.) **in Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HICKLING, A. **Gambling with the frozen fire; In Rational Analysis for a Problematic World**. Chichester UK: J. Rosenhead ed.; John Wiley & Sons, 1989.

HOWARD N. **Drama theory and its Relation to Game Theory; in Group Decision and Negotiation.** n.3; Dordrecht: Kluver, 1994.

HOWARD N. **n-person 'soft games' ; in Journal of the Operational Research Society**, n.49; UK: ORSL, 1998.

HUERTAS, F. **O Método PES: Entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

IIDA, I. **Planejamento estratégico situacional**. Produção, v. 3, n. 2, p. 113-125, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE. **Descortinando o Brasil: justiça ambiental**. Rio de Janeiro: IBASE / FASE / IPPUR, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Demográfico 2010.** www.ibge.gov. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/estadosat /perfil.php?sigla=sp# >. Acesso em: 22 jan. 2013.

KOWARICK, L. & CAMPANÁRIO, M. São Paulo "Metrópole do subdesenvolvimento industrializado: conseqüências sociais do crescimento e da crise econômica", CEDEC, 1984 citado in SANTOS, M., **"Metrópole corporativa fragmentada: o caso de São Paulo".** São Paulo: Nobel / Secretaria de Estado da Cultura, 1990.

LAFAYE, C.; THÉVENOT, L. Une justification écologique ? **Revue Française de Sociologie.** Paris, v. 34, n. 4, p. 495-524, 1993.

LEFF, E. La ecología política em América Latina: un campo em construcción. In: ALIMONDA, Héctor (Org.). **Los Tormentos de La Materia: aportes para uma ecologia política latinoamericana**. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciências Sociales, 2006. p. 21-39.

LITTLE, C. E. **Greenways for America.** Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press. 1990.

LITTLE, P. E. **Environments and environmentalisms in anthropological research: facing a new millennium**. Annual Review of Anthropology, v. 28, p. 253-284, 1999.

LITTLE, P. E. Os conflitos ambientais: um campo de estudo e de ação política. **In: BURSZTYN, M. A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Garamond Ltda., 2001.

LITTLE, P. E. Ecologia política como etnografia: um guia teórico e metodológico. **Horizontes Antropológicos,** Porto Alegre, ano 12, n. 25, p. 85-103, jan./jun. 2006.

MARCHAND, B. Simulating Negotiations on the Computer. **in Comput, Environment and Urban Systems.** U.K. vol. 20, n.1, Elsevier Science, 1997.

MARICATO, E. **Metrópole na periferia do capitalismo**. São Paulo: Hucitec, 1996.

MARICATO, E. **"Habitação e Cidade"**. São Paulo: Atual Editora, 1997.

MARICATO, E. As idéias fora do lugar e o lugar fora das idéias. **In: Arantes, O. et al. A cidade do pensamento único**. Petrópolis: Vozes, 2000.

MARTINEZ-ALIER, J. **O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração**. São Paulo: Contexto, 2007.

MASER, W. **Resolving Environmental Conflicts: Towards Sustainable Community Development.** International Journal of Conflict Management v.7,n.3, 1996

MATUS, C. **Política y Plan**. Caracas: Iveplan, 1982.

MATUS, C. **Adiós Sr. Presidente**. Caracas: Pomaire Ensayos, 1987.

MATUS, C. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília: IPEA, 1993.

MATUS, C. **El PES en la Practica**. Caracas: Fundación ALTADIR, 1994a.

MATUS, C. **Guia de Análisis Teórico. Curso de Governo e Planificação**. Caracas: Fundación ALTADIR. 1994b.

MATUS, C. **Estratégias Políticas. Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, C. **Teoria del juego social**. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR, p. 203-204, 2000.

MILLIMAN J. et al.. Environmental groups an business organizations: conflict or cooperation? **in SAM Advanced Management Journal,** v.59 n.2, Spring: 1994.

MOORE, C.W. **The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict**. London: Jossey-Bass Publishers; 1987.

MUNIZ, L. M.. **ECOLOGIA POLÍTICA: o campo de estudo dos conflitos sócio-ambientais**. Revista Pós Ciências Sociais, v. 6, n. 12, 2010.

NASCIMENTO, E. Os conflitos na Sociedade Moderna: uma Introdução Conceitual. **In: BURSZTYN, M, A Difícil Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

NOGUEIRA, P. B. O CONSENSO DE WASHINGTON: **A visão neoliberal dos problemas latino-americano**. 1994. Disponível em: < www.fau.usp.br/cursos/ graduacao/arq... /nog94 - cons-washn.pdf>. Acesso em: 22 out. 2012.

PACHECO, R. S. et. al. "Atores e conflitos em questões ambientais urbanas", **in Espaço e Debates, nº 35**. São Paulo, 1992.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO - PMSP. **Programa 100 Parques**. 2008. Disponível em <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente /parques/programa_100_parques/index.php?p=22322>. Acesso em: 25 set. 2012.

RAIFFA, H. **Decision analysis: introductory lectures on choices under uncertainty.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1968. Disponível em: <seminar/READING_on_various_items/RAIFFA%20files% 20for%20ASSIGNMENT%204/ How%20Howard%20Raiffa%20got%20started.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2012.

RAPOPORT, A. **Game Theory as a Theory of Conflict Resolution.** D. Reidel Publishing Company, Boston, 1974. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tt_5gSOBd3MC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Rapoport+Anatol%3B+Game+Theory +as+a+Theory+of+Conflict+Resolution%3B+D.+Reidel&ots=E7vss756TU&sig=QmKdaXd KSY3Bk1OUhGq8nUwBMfc>. Acesso em: 28 fev. 2013.

RESOLVE. **Consensus Building Approach**. 1999. Disponível em:<htpp://resolv.org>. Acesso em: 14 fev. 2013.

RIEG, D. L.; FILHO, T. A. **O uso das metodologias "planejamento estratégico situacional" e "mapeamento cognitivo" em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCAR.** GESTÃO & PRODUÇÃO v.9, n.2, p.163-179, ago. 2002.

ROLNIK, R. “Para além da lei: legislação urbanística e cidadania”, **in SOUZA, Maria Adélia A. (et outros, Orgs.). “ Metrópoles e Globalização”** , São Paulo: CEDESP, 1999.

SAMPAIO Jr, P. **“Entre a Nação e a Barbárie”.** Petrópolis: Vozes, 2000.

SÃO PAULO (Cidade). Lei nº 13.430, de 13 de setembro de 2002. Plano Diretor Estratégico e o Sistema de Planejamento e Gestão do Desenvolvimento Urbano do Município de São Paulo. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 13 de setembro de 2002. Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/desenvolvimentourbano/plano_diretor/integra< /formato_do_arquivo.pdf>. Acesso em: 27 set. 2012.

SÃO PAULO (Cidade). Lei nº 13.885 de 25 de agosto de 2004. Estabelece normas complementares ao Plano Diretor Estratégico, institui os Planos Regionais Estratégicos das Subprefeituras, dispõe sobre o parcelamento, disciplina e ordena o Uso e Ocupação do Solo do Município de São Paulo. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo 25 de agosto de 2004. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/1da2a_Lei_N_13.885-04_Estabelece_normas_ao_PDE.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2012.

SÃO PAULO (Cidade). Portaria nº 121/SVMA-G/2012 de 22 de dezembro de 2012. Dar publicidade ao Plano de Trabalho do Projeto “Ambiências Urbanas e Parques Lineares” que deverão ser desenvolvidas até Dezembro/2014. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo 22 de dezembro de 2012 Disponível em: < http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/lista_portaria120-2012_2_1357141456.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2013

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez Editora. 2007. p. 120.

SHERIDAN, T. E. **Where the dove calls: the political ecology of a peasant corporate community in northwestern Mexico**. Arizona: The University of Arizona Press, 1988.

SILVA, S. **”Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil”**. São Paulo: AlphaÔmega, 1981.

SMITH, D. S. & HELLMUND, P. L. **Ecology of Greenways**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1993.

STONICH, S. **“I am destroying the land!” The political ecology of poverty and environmental destruction in Honduras**. Boulder: Westview Press, 1993.

SUSSKIND, L.; WEINSTEIN, A. How to resolve environmental disputes out of court. **in Technology Review,** v.85,n.1,1982.

SUSSKIND, L. et. al. Squaring off at the table, not in the courts”. **in Technology Review** v. 89, n.5, 1986.

SUSSKIND, L.; FIELD, P. Em crise com a opinião pública; Marcelo Macca (trad.) de **“Dealing with an angry public”**. Simon & Schuster, N. York, 1996, São Paulo: Futura, 1997.

TAYLOR, D. **The Rise of the Environmental Justice Paradigm**. American Behavioral Scientist, vol. 43/ n. 4, London U.K: Sage Periodical Press, 2000 January;. Disponível em: <

http://webhost.bridgew.edu/ramey/www/g333pdf/TaylorEjustParadigmSocConstruction.pdf>. Acesso em: 13 de fev. 2013.

THÉVENOT, L .Mettre en valeur la nature [Disputes autour d'aménagements de la nature, en France et aux Etats-Unis]. **In: Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique**. n°49, p.27-50, Paris, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, G. M. Conflitos sociais e sócio-ambientais: proposta de um marco teórico e metodológico. **Revista Sociedade & Natureza**, v. 19. 2008

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

VIÉGAS, R. N. Conflitos ambientais e lutas materiais e simbólicas. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 19, p. 145-157, 2009.

VILLAÇA, F. **Espaço intraurbano no Brasil**. São Paulo: Studio Nobel / FAPESP, Lincoln Institute, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Relação de Atores entrevistados via "questionários" com perguntas semiestruturadas, com objetivo de conhecimento da área de estudo, atores, fatos e eventos ocorridos, percepção sobre a implantação do Parque Linear e da realidade em torno da área de Estudo "Conjunto Habitacional Butantã D".

Entrevista 01

Ator entrevistado: Cláudia Estevam
Entidade: Escola Municipal de Educação Fundamental Professora Ileusa Caetano da Silva
Cargo: Assistente de Direção
Data: 22/01/2013

Roteiro de questões:

1. Qual é o problema em torno da implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré?
2. Qual é de fato o objeto de conflito?
3. Qual a área que abrange o conflito em questão?
4. Como é utilizada, atualmente, a área destinada ao parque?
5. Quais os atores sociais envolvidos no conflito?
6. Qual ator declarou o problema e qual tem o poder de resolvê-lo?
7. Quais os contatos dos respectivos atores sociais envolvidos no conflito?
8. Qual o papel de cada ator envolvido no conflito, em específico o da EMEF Ileusa Caetano da Silva?
9. Qual a posição (apoio, rejeição ou indiferença) e valor (alto, médio ou baixo) da EMEF Ileusa Caetano da Silva para com a solução do problema?
10. Quais são os recursos controlados pela EMEF Ileusa Caetano da Silva para com a solução do problema dentro desta situação de conflito?
11. Qual o histórico do conflito?
12. Em que situação se encontra a publicação da "revista do projeto" lançada em 2009?
13. Quando, como e por quem é constituído o espaço de discussões sobre a implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré denominado "Fórum Ambiência"?
14. No caso da coordenação do Fórum, há utilização de alguma metodologia específica de planejamento sendo aplicada para a elaboração e gestão de planos e projetos?
15. Quantas edições foram realizadas pelo Fórum e quais as demandas e produtos/resultados obtidos?
16. Há algum projeto/plano formal de implantação do parque por parte de alguma instituição governamental?
17. Quais documentos oficiais, em torno do conflito em questão, podem ser fornecidos para compor o referido estudo? Exemplo (Plano Diretor Estratégico da Subprefeitura Butantã, Cópia de abaixo assinados, cartas, ofícios e memorando trocados com a esfera municipal, etc.)

Entrevista 02

Ator entrevistado: René Costa
Entidade: Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 – SVMA da PMSP
Cargo: Gestor Ambiental
Data: 14/02/2013

Roteiro de questões:

1. Qual a área (espaço físico - bairros) abrangida pela proposta de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré?
2. Qual é o histórico de implantação deste Parque Linear (eventos)?
3. Há problemas em torno da implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré? Se positivo, quais são?
4. Há conflitos de interesses com relação à implantação do parque? Caso positivo, porque existem, quais os atores em oposição de interesses?
5. Como estes conflitos são detectados e tratados frente ao objetivo de implantação do Parque Linear em questão?
6. Como e para que é utilizada, atualmente, a área destinada ao parque?
7. Quais os atores sociais envolvidos na proposta de implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré e seus respectivos representantes (contatos)?
8. Qual o papel de cada ator envolvido na proposta de implantação do parque?
9. Qual ator declarou a necessidade de implantação do parque e quem tem o poder de efetivar a sua implantação?
10. Qual a posição (apoio, rejeição ou indiferença) e valor (alto, médio ou baixo) deste Núcleo Descentralizado Oeste em relação a implantação do Parque Linear?
11. Quais são os recursos controlados pelo Núcleo Descentralizado Oeste nesta situação?
12. Em que estado se encontra a publicação da “revista do projeto” lançada em 2009?
13. Quando, como e por quem é constituído o espaço de discussões sobre a implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré denominado “Fórum Ambiência”, além de seus objetivos e forma de atuação?
14. No caso da coordenação do Fórum, há utilização de alguma metodologia específica de planejamento sendo aplicada para a elaboração e gestão de planos e projetos?
15. Quantas edições foram realizadas pelo Fórum e quais as demandas e produtos/resultados obtidos?
16. Há algum projeto/plano formal de implantação do parque por parte de alguma instituição governamental?
17. Quais documentos oficiais, em torno do conflito em questão, podem ser fornecidos para compor o referido estudo? Exemplo (Plano Diretor Estratégico da Subprefeitura Butantã, Cópia de abaixo assinados, cartas, ofícios e memorando trocados com a esfera municipal, etc.)

Entrevista 03

Ator entrevistado: Maria Lúcia Bellenzani
Entidade: Núcleo de Gestão Ambiental Descentralizado Centro-Oeste 1 – SVMA da PMSP
Cargo: Ex-Gestora Ambiental
Data: 22/02/13

Roteiro de questões:

1. O comércio local, instalado de forma irregular, e que atende às necessidades da comunidade local, é de fato um impeditivo para a implantação do parque naquele "pedaço"? O que você conhece desta realidade?

2. A área do condomínio e a área verde que congrega o afluente em questão, são de propriedade da CDHU e a mesma precisa ser repassada à Prefeitura para viabilizar a implantação do parque naquela localidade?

3. Quem é de fato o responsável pela implantação do parque (em termos operacionais - responsável pelo acompanhamento das obras que acredito, serão realizadas por empreiteiras)? Algum órgão da SVMA?

4. Você tem algum contato na CDHU, Sub Butantã e SVMA que me poderia ser útil para obter maiores informações sobre a relação comércio irregular x conjunto CDHU x implantação do Pq Linear?

Entrevista 04

Ator entrevistado: Sr Edval Nunes
Entidade: Associação de Moradores do Conjunto Habitacional D
Cargo: Presidente
Data: 26/02/2013

Roteiro de questões:

Conjunto Habitacional CDHU

1. Há quanto tempo existe o condomínio Educandário CDHU?
2. Quantos moradores habitam o condomínio? Em quantos conjuntos/prédios?
3. Os moradores possuem escritura de seus imóveis? Se negativo, por quê?

Associação de Moradores (constituição)

4. Há quanto tempo existe a associação?
5. A associação existe formalmente/juridicamente?
6. Quanto tempo o Sr está na liderança da Associação?
7. Como os moradores vêem a associação?

Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré

8. Como o Sr e os moradores encaram a implantação do Parque Linear nascentes do Ribeirão do Jaguaré?
9. Como os comerciantes encaram a implantação do Parque Linear?

Comércio Local

10. Quais os tipos de comércio instalado no condomínio – conjunto (qtde e tipos)?
11. Os comerciantes são todos moradores do conjunto habitacional CDHU?
12. Qual o posicionamento da associação e dos moradores em relação ao comércio local?
13. Já houve alguma ação/iniciativa de remoção despejo deste comércio? Por quem Quando? E quais os desdobramentos?
14. O comércio local é visto pela associação como um problema para a implantação do Parque Linear? Se positivo, em relação ao que?

Associação de Moradores (posição estratégica)

15. Como é a relação entre a associação com: os moradores, CDHU, Subprefeitura do Butantã, Núcleo de Gestão Descentralizado da SVMA, Educandário Dom Duarte, Escola Dona Ileusa e comerciantes locais?
16. Quais as qualificações da associação (conhecimentos, habilidades e atitudes)?
17. Quais os recursos controlados pela associação (recursos econômicos, políticos, cognitivos e gerenciais)?
18. Qual o projeto de gestão da associação (planos, objetivos, metas, ações)?
19. Qual o nível de motivação da associação e dos moradores em relação à implantação do parque (posição + valor)?
20. Qual a motivação da associação em relação à resolução da situação do comércio local?

Entrevista 05

Ator entrevistado: Sr Edval Nunes
Entidade: Associação de Moradores do Conjunto Habitacional D
Cargo: Presidente
Data: 10/10/2013

Entrevista, com base em questionário com perguntas abertas semiestruturadas e fechadas (opções de escolha) realizada para aplicação de elementos da metodologia Planejamento Estratégico Situacional na Situação-Problema de Ocupação Irregular da Área do Córrego Sem Nome, por Comércio Irregular, no Conjunto Habitacional Butantã D.

A - TRIÂNGULO DE GOVERNO

1. Qual a sua Capacidade de Governo (conhecimentos, habilidades e atitudes) para lidar com a situação?

- Formação:
- Experiência comunitária:
- Principais feitos na comunidade atual:
- Ligação com partidos políticos:
- Principais Articulações com esferas administrativas municipais e estaduais:
- Principais Articulações com Partidos Políticos (vereadores, deputados, etc.):
- Participação em Fóruns Comunitários:
- Habilidades:

2. Qual a sua Governabilidade para lidar com a situação ? Quais os recursos materiais e não materiais que a Associação controla para resolver a situação?
3. Qual o Projeto de Governo (Plano de Operações ou Plano de Ação) elaborado para enfrentar a situação?

B - MOMENTO EXPLICATIVO

1. Qual é o problema para a implantação do Parque Linear Nascentes do Ribeirão do Jaguaré localizado na área do Conjunto Habitacional Butantã D?
2. Quais os fatos que evidenciam esta situação-problema? Este problema, verifica-se por?
3. Quais são as causas desta situação-problema? Esta situação deve-se ao que?
4. Quais as consequências se este problema não for solucionado? Este problema causa impacto em que?
5. Para cada causa (motivo) que provocaram a situação-problema justifique as seguintes questões:

    - A intervenção sobre esta causa trará um positivo sobre o problema, no sentido de modificá-lo positivamente?
    - A causa constitui-se num centro prático de ação, ou seja, há possibilidade de intervenção direta sobre a mesma?

- É politicamente oportuno intervir?

C - MOMENTO NORMATIVO

1. Quais ações devem ser empregadas para reverter a situação-problema?
2. Quais os responsáveis por cada ação?
3. Quais são os recursos necessários para desenvolvimento de cada ação?
4. Quais os atores envolvidos em cada ação do plano?
5. O que pode acontecer de melhor, pior e de intermediário em relação a esta situação-problema neste instante?
6. Quais as incertezas (eventos com alta probabilidade de ocorrência) e surpresas (eventos com baixa probabilidade de ocorrência) podem vir a acontecer em relação a esta situação-problema?

D - MOMENTO ESTRATÉGICO

1. Com base no Quadro abaixo aponte:

- Quais são os **atores** envolvidos nesta situação-problema?
- Especifique seus nomes, entidades que representam e a função que exercem nas entidades?
- Que tipo de relação o Sr. tem com este atores? (Relação de Afinidade)

ATORES				
Código	**Nome**	**Entidade**	**Função**	**A1 - Edval Nunes (Presidente) Associação de Moradores Conj. Hab. Butantã D**
A2				
A3				
A4				
A5				
A6				
A7				
A8				
A9				
A10				

Sinal	**Grau**	**Relação (Para Afinidade)**
+	A	Afinidade Alta
+	M	Afinidade Média
+	B	Afinidade Baixa

0		Indiferença
-	A	Rejeição Alta
-	M	Rejeição Média
-	B	Rejeição Baixa

2. Com base no Quadro abaixo, qual a motivação desses **atores** em relação a cada Operação que envolve a situação-problema?

ATORES		**OPERAÇÕES**		
Código	**Nome**	**OP1 Mobilizar a comunidade para com a situação-problema**	**OP2 Ter um processo de negociação com os Comerciantes**	**OP3 Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado**
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
A6				
A7				
A8				
A9				
A10				

Sinal	**Grau**	**Posicionamento (Para motivação)**
+	A	Apoio Alto
+	M	Apoio Médio
+	B	Apoio Baixo
0		Indiferença
-	A	Rejeição Alta
-	M	Rejeição Média
-	B	Rejeição Baixa

3. Com base no Quadro abaixo, quais os recursos previstos para cada Operação do Plano? Responda “sim” ou “não”.

RECURSOS		**OPERAÇÕES**		
Código	**Descrição**	**OP1 Mobilizar a comunidade para com a situação-problema**	**OP2 Ter um processo de negociação com os Comerciantes**	**OP3 Agilizar o processo de reintegração de posse da área pelo Estado**
R1				
R2				
R3				

4. Quais recursos e o grau de intensidade (conforme pontuação de 0 a 100 pontos) que os atores da situação-problema controlam?

ATORES		**RECURSOS**		
Código	**Nome**	**R1** Financeiros	**R2** Espaço e Instalações	**R3** Credibilidade
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
A6				
A7				
A8				
A9				
A10				

- Controle Total = 100 pontos
- Controle Alto = 075 pontos
- Controle Médio = 050 pontos
- Controle Baixo = 025 pontos
- Controle Inexistente = 000 pontos

E - MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

1. Quais ações e articulações já foram realizadas por você nesta situação?
2. Quais os resultados destas ações e articulações?
3. Quais as adequações realizadas frente ao Plano e aos Relacionamentos?