

## A HORA DAS DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

### I. <sup>A NECESSIDADE DE</sup> ~~AS BASES PARA~~ UMA "UNIDADE"

Sabemos que nesses 15 meses de governo cometemos acertos e erros. ~~No momento, a Administração Popular desenvolve uma~~  
<sup>Uma</sup> rigorosa avaliação <sup>da</sup> ~~dessa~~ experiência, mobilizando todas as Secretarias e órgãos. ~~mas, antecipadamente, estamos convictos de~~  
<sup>E NÃO DEU A ENVIADA</sup>  
que não conseguimos resultados à altura do nosso compromisso com a população.

Vivemos agora a hora da mudança. De fato, aprendemos muito com esses acertos e erros e hoje estamos mais maduros para administrar a cidade. ~~Não~~ temos mais justificativa para adiar a ~~identificação~~  
<sup>DEFINIÇÃO</sup> de prioridades claras.

Mais do que nunca, conhecemos a máquina administrativa, ~~seus~~  
<sup>E DEFINIMOS</sup> limites, ~~conhecemos a cidade e seus problemas, e conhecemos~~  
<sup>APROFUNDAMOS A COMPREENSÃO DA</sup> possibilidades de ~~realizar~~ nossa seriedade <sup>REMITAN</sup> e ~~a verdadeira~~  
<sup>ACRIAR</sup> dimensão dos nossos compromissos com a população.

Mais do que nunca, hoje sabemos que não há como tratar integralmente a totalidade dos graves problemas que enfrentamos e que enfrentaremos na experiência da Administração Popular. É necessário seleccionar as mudanças que podemos realizar.

<sup>INÍCIO</sup> Para isso, uma grande mudança deve ocorrer no interior do governo. Tentamos, mas não conseguimos romper a fragmentação da Prefeitura em diversas prefeituras - as 22 Secretarias e órgãos - com uma atuação seccionada e, muitas vezes, com objetivos políticos próprios. A demora do governo em constituir claras

definições estratégicas "autorizou" uma certa autonomia das unidades, gerando uma situação que ~~agora~~ adquir<sup>v</sup> contornos preocupantes.

As políticas adotadas pelas Secretarias e órgãos - muitas vezes meritorias pelo esforço em buscar ofensividade - justamente face à inexistência de uma definição sobre a estratégia global do governo, em diversos casos, acabaram gerando problemas políticos.<sup>E ADMINISTRAÇÃO</sup>

5. ESCASSÃO

*dos pontos certos para ele dentro de um contexto para não se perder no meio.*

A Educação é exemplo dessa situação. A prioridade atribuída pelo governo anterior à Educação com um sentido assistencial, reforçada pela campanha à presidente de 89, conseguiu atingir profundamente o senso comum das massas. Nosso governo reequacionou esse projeto, recuperando o papel didático-pedagógico da escola, <sup>significativa</sup> ampliando o número de vagas, <sup>e, inclusive,</sup> ~~mas~~ mesmo aumentando o número de crianças beneficiadas com a

~~significativa parcela das funções assistenciais da escola que foram mantida.~~ <sup>se representando uma contradição dentro do contexto do CIEM e</sup> Essa política acabou abri<sup>v</sup> um flanco de ataques ao nosso governo. <sup>5</sup> ~~A Administração Popular terá que rever o modo como está se contrapondo ao conceito dos CIEMs.~~ Além disso, ~~devemos~~

<sup>dever nos nos deixar -></sup> ~~responsabilidades~~ do Município <sup>para o Estado, relativamente</sup> ~~deverá ser reequacionada~~ considerando as responsabilidades do Governo do Estado, <sup>uma vez</sup> ~~fronte~~ a

<sup>comuns e pontos comuns.</sup> Educação. <sup>A</sup> ~~Por isso tudo,~~ a Educação, <sup>uma</sup> ~~deve ser objeto de uma~~ elaboração estratégica e criteriosamente enquadrada numa política global, ~~seja pela importância intrínseca do tema, seja pelo significado da política que se estabeleceu e dos efeitos sobre o imaginário popular obtido pelo governo anterior.~~ <sup>que restabelece</sup> ~~e que a cada dia~~

<sup>do uma objeto</sup> A atuação fragmentada também ajudou a <sup>o</sup> ~~comprometer~~ o método adotado para a definição das políticas globais do governo: as Secretarias e órgãos eram chamadas, perguntadas sobre o que

queriam e o que se dispunham a fazer e, com base nisso, consolidava-se uma listagem de projetos e intenções.

ESTAMOS

~~é necessário~~ mudar <sup>NÃO</sup> radicalmente de rumo. O centro político do governo (Prefeito, Secretariado e Conselho de Governo) - a partir de um consistente diagnóstico da realidade da cidade, de uma avaliação das possibilidades reais de atuação da Prefeitura e da <sup>OUÇA DE UMA NOVA</sup> relação <sup>A SEM</sup> estabelecida com a sociedade civil - <sup>MSA A</sup> deve formular as definições estratégicas, as políticas globais e, a partir destas, <sup>A</sup> deduzir os programas e projetos que envolverão as Secretarias e órgãos. Essa inversão é que vai possibilitar uma verdadeira "virada" na Administração.

As linhas de ação ~~que~~ aqui indicadas, sumariamente, constituem critério político para orientar o conjunto das ações de governo e para o estabelecimento de hierarquias em relação aos projetos já existentes e outros que <sup>ESTÃO SE</sup> deverão ser desenvolvidos. Constituem, ~~então~~ <sup>A</sup> base para <sup>A</sup> disputa da hegemonia e para a <sup>R</sup> formulação de políticas públicas adequadas para inserir <sup>OS</sup> nossos valores <sup>DE DEFINIÇÃO</sup> e ~~nossa~~ <sup>de</sup> ~~visão de mundo~~ no cotidiano de milhões.

A concepção de cada uma das linhas de ação estratégica do governo <sup>AQUI DEFINIDAS</sup> deve estar permeada pelos princípios de construção de ~~uma~~ <sup>e de participação</sup> democracia popular. A democratização do Estado e da sua relação com a sociedade civil é um dos fundamentos da nossa estratégia que, além de inspirar cada uma das linhas de ação, é objeto de uma elaboração especial, <sup>VOLTANDO PARA</sup> ~~que~~ <sup>que</sup> orientar, principalmente, os aspectos político-institucionais da Reforma Administrativa e do processo de democratização como um todo. Essa democratização será concretizada através de uma ampla política de "desprivatização" do Estado, superação dos direitos formais e desbloqueio das

relações com a sociedade. O instrumento para operar essa política será uma hierarquia de prioridades que ressalta, em primeiro lugar, os projetos de intervenção urbana voltados para a melhoria das condições de vida dos setores populares; em segundo lugar, a reorganização e a melhoria do sistema de transporte coletivo; ~~em~~ em terceiro lugar, os projetos destinados à organizar a cidade e a favorecer as condições de governabilidade;

São essas as nossas prioridades, como veremos a seguir.

*Em quarto lugar, o ~~conhecimento~~ <sup>plano</sup> de uso do solo, e, em quinto lugar, uma revisão de política de educação.*

1. PRIORIDADE POPULAR

INTENÇÕES URBANAS COM

III. AS CINCO UNIDADES DE MAN. ESTRUTURA

Em Porto Alegre, 40% da população mora em habitações irregularmente instaladas, sendo que 28% são barracos. É quase a metade da população vivendo incertezas quanto ao lugar onde mora ou, além disso, subsistindo mergulhada na promiscuidade e na desumanidade da miséria absoluta.

São mais de 500 mil habitantes que não desfrutam uma condição de cidadania. A Administração Popular - cumprindo seus compromissos com a população - deve intervir energicamente para habilitar essas centenas de milhares de porto-alegrenses ao exercício da cidadania.

Essa tarefa, que é de responsabilidade irrenunciável do executivo do poder público municipal, será realizada *este vale a pena porque os dados o mostram de uma maneira clara e* principalmente através de três tipos de ação:

a) regulamentação e democratização do uso do solo urbano, com destaque para a regularização da posse da terra;

*do uso e*

como processo de ~~exteriorização~~<sup>exteriorização</sup> e demonstração física da atuação de

a) pavimentação das vias, abrindo as portas para a urbanização e para os serviços públicos municipais;

b) desenvolvimento das medidas de implantação da infraestrutura urbana e dos serviços públicos municipais (água, esgoto, iluminação, etc.) com a intensidade que for possível desenvolver, ~~ainda que~~ com os limitados recursos disponíveis.

Trata-se de um ~~gigantesco~~<sup>amplo</sup> processo de intervenção urbana que envolve, desde medidas simples como a orientação para a localização da fossa sanitária de um domicílio ou o aconselhamento para um procedimento jurídico, até grandes projetos de pavimentação e saneamento.

Mas trata-se, também, de um processo educativo, onde buscamos elevar os indivíduos de meros habitantes a cidadãos, cientes dos seus direitos e deveres. Este é um processo de sentido pedagógico e humanizador, onde os indivíduos serão estimulados a reconhecer e a exigir cumprimento dos seus direitos e, também, a respeitar, a conservar e a valorizar o patrimônio público, a infraestrutura urbana, a limpeza pública, o meio ambiente e os demais cidadãos.

Objetivos políticos desse porte não são alcançados simplesmente com medidas administrativas, ou com a mera concessão de benefícios, distribuídos de forma paternalista ou não. É necessário deflagrar um processo com uma dimensão política e cultural sem precedentes na cidade. É necessário fazer com que os habitantes sejam e se sintam cidadãos de Porto Alegre. É necessário fazer com que os cidadãos se apaixonem pelas

possibilidades que serão abertas pela Administração Popular para esta cidade e do convívio que nela se pode ter.

Os projetos da linha de ação Prioridade Popular terão como conteúdo principal a "melhoria da qualidade de vida". E possuirão quatro qualidades básicas:

a) serão voltados, fundamentalmente, para beneficiar a população das vilas e bairros populares;

b) serão projetos com uma alta integração das Secretarias e órgãos, tendendo a totalizar a atuação da Prefeitura nas áreas em que serão desenvolvidos;

c) envolverão, necessariamente, o estabelecimento de uma nova relação do poder público municipal com a população, que será chamada a discutir as propostas de intervenção de intervenção e a participar da fiscalização de execução e da avaliação das atividades realizadas;

d) corresponderão a uma capacidade operativa realmente desenvolvida pela Prefeitura, isto é, serão viáveis.

Os projetos desta linha de ação estratégica corresponderão a uma nova maneira da Prefeitura atuar, com integração das Secretarias e órgãos a partir dos fins e rigoroso controle dos meios empregados, constituindo assim uma estratégia operacional adequada aos nossos objetivos políticos.

8

*Político*  
principal objetivo dessa linha de ação - apesar das inúmeras obras e realizações que envolverá - não é administrativo, nem material. É político: vamos disputar, nas ruas, a construção da sociedade civil e da cidadania.

## 2. TRANSPORTE

Na disputa que se estabeleceu em torno dos transportes, a população aproximou-se da consciência de uma grande contradição entre o interesse público e determinados interesses privados que atuavam de forma predatória na cidade. A intervenção da Administração Popular, especialmente nos primeiros momentos, revestiu-se de legitimidade e imenso respaldo popular, tornando-se referência na defesa do interesse público.

Posteriormente, as dificuldades mostraram-se enormes, agravadas por sabotagens, uma violenta reação do empresariado do setor e também por equívocos de análise e encaminhamento do governo. Os problemas do transporte coletivo de Porto Alegre são graves e estruturais. E, diante da situação criada, terão que ser enfrentados até as últimas consequências. Não há escolha possível: durante nosso governo, o sistema de transporte coletivo deverá ser substancialmente melhorado.

Uma derrota nesse terreno, num quadro de aguda disputa com o neo-liberalismo, teria sérias implicações políticas e ideológicas: o senso comum teria a "confirmação" de que a esquerda é incompetente, se submete aos interesses dominantes e não consegue realizar a vontade das massas. Por isso tudo, o sistema de transporte coletivo de Porto Alegre deve consolidar

importantes e sensíveis melhorias de interesse popular. Para tanto devemos buscar um significativo acúmulo ~~por exemplo,~~ priorizando a renovação da frota - especialmente a frota da Carris que deverá constituir-se numa empresa <sup>eficiente</sup> ~~modelo,~~ que sirva de parâmetro para o sistema - e a implementação de uma ampla política de planejamento, controle e financiamento, <sup>realizando</sup> ~~realizando~~ as melhorias no sistema <sup>TAMBÉM DEVERÁ SER BUSCADA</sup> com a racionalização de linhas, ~~desenvolvendo~~ <sup>com</sup> uma ampla política de fiscalização, cumprimento de horários, condições de limpeza e segurança, bem como <sup>através da</sup> ~~recuperação~~ e <sup>recuperação</sup> ~~melhorando~~ a sinalização de trânsito, ~~dos~~ abrigos e paradas de ônibus e <sup>com a</sup> ~~instituição~~ <sup>de</sup> mecanismos de controle social sobre os serviços.

### 3. ORGANIZAÇÃO DA CIDADE

Esta linha de ação estratégica busca o estabelecimento, manutenção e possível ampliação da base social para a sustentação do nosso projeto político, que é voltado para as camadas populares. Busca <sup>Também</sup> ~~também~~ a formação de um consenso que deverá se refletir na postura, sobre a Administração Popular, dos diversos setores sociais, incluindo parcelas significativas do empresariado. <sup>(+)</sup> Isto é: por melhor que seja o nosso governo, por mais justas que sejam as nossas prioridades, se a cidade estiver suja, esburacada, desorganizada, estaremos com flancos permanente abertos e sujeitos a desgaste. Isso tudo, portanto, tem significado estratégico e diz respeito às condições de governabilidade da cidade.

Em síntese, essa linha de ação deve abranger todos os projetos de redinamização dos serviços básicos: aqueles que a Prefeitura, por obrigação legal ou por tradição, deve prestar à cidade e cuja omissão abriria flancos políticos.

A atuação da Prefeitura, prevista nessa linha de atuação, entretanto, não inclui apenas ações rotineiras. Essa visão estratégica aponta também para projetos de ofensividade política. Medidas referentes à dinamização especial de serviços de emergência; <sup>(A)</sup> à recuperação, ampliação e embelezamento de espaços públicos e equipamento de lazer; ao desenvolvimento econômico da cidade, entre outras.

Os projetos dessa linha de ação, com esse enfoque ofensivo, também deverão transformar determinados interesses privados em alavanca para a realizações de objetivos públicos. Nesse sentido, deveremos disputar uma ativa cooperação de setores do empresariado, visando à realização de projetos que interessem ao setor privado mas que sejam capazes de atender, como finalidade última, o interesse público. A permanente busca de consenso, porém, não deve comprometer a autoridade da Administração Popular para resguardar o interesse público, que será expressa pelos meios legais que estiverem ao seu alcance ou iniciativas políticas capazes de, quando necessário, encerrar dissensões.

Só uma política centrada nos interesses das maiorias populares pode fazer com que projetos privados - e mesmo os que, concretamente, estão construindo a cidade e procurando orientar, de fato, o desenvolvimento urbano - passem a ser permeados por critérios que atendem, em última instância, o interesse público.

Todos os projetos previstos nesse enfoque estratégico deverão ter como fio condutor a "organização" da cidade, o que permite dar uma certa identidade a projetos que vão desde a simples manutenção rotineira, até projetos de desenvolvimento econômico ou ~~de preservação do meio ambiente, entre outros.~~ O Projeto Guariba Vive é, até o momento, a principal iniciativa que traduz uma nova maneira de realizar o interesse geral da sociedade sobre assuntos da esfera municipal.

## II. DEMOCRACIA POPULAR <sup>e participação popular</sup>

A democratização do Estado e o fortalecimento de uma sociedade civil capacitada para controlar o Estado é <sup>uma finalidade</sup> ~~outro objetivo~~ estratégica da Administração Popular.

<sup>que permeia toda a essência da</sup>  
[ Nas <sup>cinco</sup> ~~três primeiras~~ linhas de ação, registramos iniciativas para estabelecer o redirecionamento político geral da Prefeitura - a inversão de prioridades, prometida já na campanha eleitoral. ]

<sup>Em cada um deles, ~~funções principais~~ o mesmo é ~~diversos~~ e</sup>  
~~Esta quarta e última linha de ação estratégica identifica-se com~~ a necessidade de mudarmos o perfil organizacional da Prefeitura para a realização de nossas prioridades. A atual organização da Prefeitura é incompatível com esse projeto. Essa organização está voltada principalmente para o controle, desenvolvimento e manutenção da "cidade formal" e para a subordinação das contradições da "cidade informal" a normas homogeneizadoras baseadas nos critérios de desenvolvimento da "cidade formal". O instrumento para essa redefinição democrática é uma radical Reforma Administrativa. A sua realização deve ser contrapartida democrática do modo como o neoliberalismo, representado no Brasil

pelo governo Collor, realiza seu projeto de desmonte e redefinição das funções do Estado, de forma autoritária, excludente, manipulatória das massas e substancialmente descomprometida com a manutenção da intervenção do poder público em setores estratégicos.

A democratização dessa fração do Estado que controlamos se desenvolverá por ~~três~~ <sup>quatro</sup> vertentes de medidas:

a) Uma democratização político-institucional, que reúne formas avançadas de representação junto ao centro político do governo, através da institucionalização de canais de participação abertos, imediatamente, à sociedade civil organizada. E através de uma mobilização geral e de meios e condições que permitam a informação, acesso, participação e controle dos negócios e assuntos do Estado - inclusive receptivo aos setores desorganizados e ligados à "cidade informal" - para estimular e possibilitar a constituição de ~~sistemas públicos de auditoria e consultoria~~, Conselhos Municipais, Fórum de Consultas e dos Conselhos Populares, (que é o ponto de chegada, o estágio mais profundo desse processo <sup>e que devem atuar como instâncias de avaliação, controle e organização, nos níveis de competência e responsabilidade que lhes são devidos</sup>). Esta mobilização, porém, não se fará em abstrato, mas no processo de debate e implementação da Reforma Administrativa e de reorganização, requalificação e descentralização dos serviços públicos municipais e da infraestrutura urbana.

b) Uma democratização substantiva, através de uma crescente ampliação do número de habitantes beneficiados pela infraestrutura urbana e pelos serviços públicos municipais. Isto é, um movimento de "desprivatização" da Prefeitura, visando a que não se particularizem os benefícios da ação do Estado.

Consideram-se aqui os efeitos diretos da Reforma Administrativa que vai enfrentar uma máquina pesada, pouco produtiva, que se move por uma lógica própria - que transcende os indivíduos e o papel cumprido pelos funcionários públicos municipais - e é constituída por particularismos e formas exacerbadas de corporativismo. ⑤ A reorganização das funções da Prefeitura através das medidas como, ~~por exemplo,~~ a descentralização e <sup>o acesso</sup> acesso público ~~aos~~ <sup>de lerde,</sup> serviços <sup>é uma forma concreta de democratizar a cidade.</sup> ~~é~~ <sup>fora da existência</sup>

c) Uma democratização econômica, em certa medida e nos limites da esfera de competência do Município, também será buscada pela Administração Popular. Esse objetivo é possibilitado pelo papel normativo que cabe ao Município no disciplinamento do desenvolvimento urbano. Nesse sentido, a ação da Prefeitura se manifestar pelo rompimento com o formalismo e com o reconhecimento pelo poder público da legitimidade de determinadas situações extra-legais que marcam a "cidade informal", e que hoje põe na clandestinidade quase a metade da população. Também se fará sentir pela utilização de instrumentos legais - Solo Criado, Fundo de índices, Operações Interligadas e outros - voltados para a transferência de renda imobiliária, dotando o poder público de meios para arrecadação que vão além da tradicional política tributária e vinculam a concessão de padrões para a construção civil privada à obtenção de recursos para obras públicas e projetos de interesse popular. Finalmente, incluem-se nessa vertente de medidas, os instrumentos tradicionais de política tributária, que ainda devem ser aperfeiçoados e aplicados com mais justiça social. Através dessas políticas públicas pretendemos, inclusive, estabelecer a emergência de valores socialistas e criar pontos de ruptura na lógica dominante imposta

pelas forças cegas da economia de mercado.

d) Uma democratização cultural, que corresponda a uma disseminação ~~de valores~~ e acesso ao patrimônio cultural da humanidade; que possibilite a emergência e o enriquecimento da cultura ~~popular~~ <sup>e de novos valores</sup> através da diversidade de suas manifestações; ~~que mobilize o surgimento de expressões culturais de caráter experimental ou inovador;~~ e que, finalmente, realize uma ampla política cultural ~~de caráter não a serviço de uma classe hegemônica.~~ <sup>6</sup> que constitua alternativa enriquecedora e crítica de entretenimento, lazer e desporto para amplas massas, disputando as consciências dos cidadãos principalmente com a cultura dominante veiculada pelos meios eletrônicos de comunicação de massa.

IV. <sup>A</sup> ~~A~~ APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E O SENTIDO DA LUTA

São essas as linhas de ação estratégicas que ~~devem~~ <sup>vão</sup> balisar a ação do governo até o final da nossa gestão. ~~Estas opções~~ <sup>As</sup> ~~que~~ <sup>estão indicadas</sup> aqui obviamente não foram suficientemente especificadas e dimensionadas - ~~são~~ <sup>são</sup> apresentadas para orientar a definição, a formulação dos programas de governo, a hierarquia de prioridades e o detalhamento de cada um dos projetos da Administração Popular. Este documento ~~deve abrir o debate e provocar nos Secretários, dirigentes e CEs, uma resposta imediata.~~ <sup>é o resultado de uma experiência</sup>

Nossos objetivos não são pouco ambiciosos: fazendo as mudanças que a população e a cidade necessitam, queremos dar nossa parcela de contribuição à construção de uma nova humanidade.  ~~só~~ <sup>debermos se</sup> teremos sucesso se esse projeto conseguir, como ocorreu em novembro de 88, mais uma vez apaixonar amplas parcelas da população da cidade.

Este documento é muito rico em conteúdo, de caráter estratégico, de caráter político, de caráter cultural, de caráter social, de caráter econômico, de caráter ambiental, de caráter urbano, de caráter regional, de caráter nacional, de caráter internacional.

Porto Alegre, abril de 1990.

Olívio Dutra

Comissão de Coordenação da Reforma Administrativa

Jorge Buchabqui

Larte Méliga

João Verle

Eulália Guimarães

Luiz Augusto Faria

Luciano Fedozzi

Daniel Herz