

II PLANO SEMESTRAL 1990/1



ÍNDICE

Índice	
Preâmbulo	
I. DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO POPULAR	
1. PARA EVITAR O IMOBILISMO	
2. OS "EIXOS ESTRATÉGICOS"	
a) TRANSPORTE	
b) EDUCAÇÃO	
c) SAÚDE	
d) ORGANIZAÇÃO DA CIDADE E DA POPULAÇÃO	
II. A ARTICULAÇÃO POLÍTICA E ADMINISTRATIVA	
III. A PRODUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	
IV. ESTRATÉGIA OPERACIONAL	
1. A ESTRATÉGIA OPERACIONAL E AS OPÇÕES DO SUJEITO	
2. A ESTRATÉGIA OPERACIONAL E O II PLANO SEMESTRAL	
3. ESPECIFICAÇÕES DA ESTRATÉGIA OPERACIONAL	
V. OS PROJETOS PROPOSTOS PARA O II PLANO SEMESTRAL	
1. A PRODUÇÃO DAS SECRETARIAS	
2. A AVALIAÇÃO DA COMISSÃO	
VI. CONDIÇÕES PARA EXECUÇÃO DO II PLANO SEMESTRAL	
1. CONDIÇÕES POLÍTICAS	
2. CONDIÇÕES FINANCEIRAS	
ANEXO I	
PRINCIPAIS DEFINIÇÕES SOBRE AS PREFEITURAS MÓVEIS	
ANEXO II	
PROJETOS APROVADOS PARA O PLANO SEMESTRAL	
ANEXO III	
PROJETOS QUE EXIGEM REFORMULAÇÃO	
ANEXO IV	
PROJETOS INADEQUADOS PARA O II PLANO SEMESTRAL	

PREÂMBULO

O cotidiano, permeado por pequenos e infindáveis problemas, serve como uma camuflagem para as dificuldades essenciais da condução de uma Administração Popular no Brasil, neste final de século.

Mesmo os que atuam dentro da Administração - e diariamente se enredam nas exigências de uma estrutura burocratizada, carente de recursos e dotada de uma lógica perversa - pensam que lidam com os "maiores" problemas. Enganam-se. A superficialidade, a imediatividade e a particularidade dessa percepção acessível ao cotidiano, escondem a essência dos problemas.

Uma apropriação radical desses problemas "porto-alegrenses" e "brasileiros" exige um pensamento que rompa as amarras do cotidiano e os situe no contexto dos problemas vividos hoje pelo gênero humano.

Numa Administração que, indiscutivelmente, tem por metas a democracia e o socialismo, é preciso reconhecer que, hoje, o socialismo e a democracia revelam-se tanto como potências viáveis, quanto ideais remotos e inatingíveis. Há uma gama ampla de impasses que tem sua origem na crise que um pensador ousou assim descrever: o homem vive a tragédia de ser excedido pelos meios que produz e de tê-los autonomizado a tal ponto de ter diante de si um esfinge que lhe pergunta "decifra-me ou eu te devoro".

Os impasses vividos pela democracia e pelo socialismo nos lembram de forma dramática - especialmente após o acelerado processo em marcha no leste europeu - o quanto nos são estranhos os meios que construímos e que pensamos dispor.

Nem é preciso viver a rotina da Administração Popular para perceber que em cada gesto se repõe o dilema Humanização x Barbárie. E não há respostas claras para essa questão.

É um desafio gigantesco lidar com o controle de uma parcela - ainda que pequena - do Estado, desassistidos pela inexistência de uma teoria consistente a respeito do Estado. E mais: tendo as principais noções com as quais nos relacionamos hoje tendo sido elaboradas há mais de um século atrás.

Mesmo na percepção dos homens imbuídos do senso-comum há uma nítida estranheza em relação aos meios, geralmente associada a uma sensação de impotência e opressão. Isto torna-se particularmente agudo em relação ao Estado.

De fato, o Estado irrompe no cotidiano das massas, ora sob a forma de um monstro devorador ou como um perseguidor implacável, ora sob a forma de um cipoal de impossibilidades. Diante do Estado moderno, a idéia milenar de democracia como organização da sociedade tendo por célula mater o indivíduo - que nos vem desde Platão - aparece como uma utopia fadada ao fracasso. Assim nos atesta a experiência das sociedades modernas onde a atuação do cidadão nas questões de Estado fica limitada ao sufrágio (hoje realizado, no Brasil, ao sabor da manipulação dos meios de comunicação de massa que, por sua vez, agem a serviço de interesses particulares, quando não por interesses escusos).

Nada mais distante da democracia do que este jogo cujas regras são ditadas pelos oligopólios contracenando com um estado gigantesco. Já não apaixona idéia da superação disto como um "retorno" a uma idílica #, traduzido na concepção marxiana de que o Estado e mesmo a política deixariam de ter razão de existir. No meio intelectual ainda há condescendência com essas idéias que

na já vida impuseram tragédias. Mas ainda há muitos olhos fechados para essa crise de pressupostos do socialismo marxista que vai sucumbindo em todo o mundo em transformações de rumo incerto e contraditório. Esse quadro complexo impõe aos marxistas a necessidade de revisão dos pressupostos como condição para a revitalização da filosofia e a busca de uma atualização radical de um sistema de idéias que explique e norteie o que está ocorrendo.

Certas inteligências não percebem ou não admitem que estamos diante de uma crise do pensamento humano, em particular do pensamento político. A vocação ao Absoluto - como, por exemplo, a noção de Estado - existe no interior do pensamento "progressista" e que remonta a Platão, passando por outros tantos como Hobbes, até chegar a Marx. Todos crêem constituir em verdade uma lógica onde o singular e o particular - por # estarem contidos no universal - subsomem diante de um movimento que se expressa na dissolvência e pelo # autoritário/totalitário.

Resta saber porque, no seio do pensamento "progressista" e em particular o marxista, ficaram intactas as concepções tradicionais de administrar o Estado.

No Ocidente, a # de planejamento sistêmico, filho pródigo das concepções funcionalistas, sofreu uma de suas provas de fogo com os adversários japoneses que mostraram a superioridade do planejamento estratégico.

Nos países do socialismo real, através dos pesados e burocráticos planos quinquenais - e que beberam inspiração nas fontes do marxismo ortodoxo - dão seus últimos suspiros e começam a ceder lugar, também, ao planejamento estratégico.

Esse processo tem em sua universalidade um forte traço comum: a busca, quase desesperada - acima de doutrinas, dos dogmas e dos próprios limites do pensamento - da humanização e de sua realização no aqui e no agora.

As técnicas de planejamento tradicionais, predominantes na esfera pública lidam, fundamentalmente, com meios e variáveis integradoras de meios. Esse planejamento se exerce a partir de normatizações técnicas abstratas que buscam regular uma realidade complexa acaba sempre se "rebelando".

A realidade escorre pelas mãos munidas desses planos que, imbuídos de abstrações formais e normativas, decaarakterizam as contradições políticas concretas.

No enfoque estratégico o político é encarado como algo exógeno ao planejamento e o resultado da relação conflitiva entre planejamento e política.

Compreensivelmente, o planejamento estratégico choca agentes de rotinas que nunca se comprometem com um "sim": as respostas resumem-se a confortáveis "não" ou cautelosos "talvez". A vontade política armada do planejamento estratégico não se conforma com um "não" sem estar justificado solidamente por um "porquê" e abomina o covarde "talvez".

Só através do pensamento estratégico poderemos retomar os meios que autonomizaram-se e oprimem o homem, notadamente a mercadoria e o Estado e, a partir de um consenso, uma hegemonia determinada, integrá-los e sujeitá-los à lógica da política como fonte dehumanização. Ou, em outras palavras, sujeitar - principalmente o Estado e a mercadoria - tão somente àquilo que for o objeto desta hegemonia e deste consenso.

Estas reflexões trazem consigo, em que pese suas limitações, uma aflita e imediata preocupação com a situação em que se encontra a Administração Popular. De um lado, temos a lógica dos meios em si, objetivando as pessoas na determinação da própria reprodução do sistema sufocando a vontade política com a manutenção de práticas excludentes e anti-humanistas. De outro lado, temos os paladinos da utopia, com sua visão de humanização, através de uma democratização que acaba tendo como parâmetro a polis grega: a democracia diretos Conselhos Populares. Assim chegamos aonde chegamos.

Uma revolução no modo de pensar a Administração, sem soluções simplificadoras, aponta para nos armarmos do planejamento estratégico, arbitrando objetivos que possam constituir um "consenso" e então sujeitar ao Estado e à mercadoria (setor privado) a este consenso. Ne..

Partido dessas noções básicas, devemos arbitrar grandes objetivos, eixos estratégicos, temas estratégicos que norteiem a ação e possibilitem um "consenso". É o que veremos a seguir.

I. DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO POPULAR

1. PARA EVITAR O IMOBILISMO

A definição de uma estratégia total para orientar os rumos da Administração exige respostas teóricas e políticas que ainda não temos. Questões como o sentido último da disputa política na

institucionalidade e o perfil buscado para as transformações revolucionárias, colocam a Administração Popular mais como um laboratório de prospecções do que um campo de aplicações de uma teoria resolvida.

A adoção dessa abordagem - realista e humildemente admitida - porém, não pode imobilizar a Administração. O projeto político defendido desde a campanha eleitoral e ao longo de 89 constituiu um importante acúmulo, inclusive suscitando respostas inovadoras, que permitem a clara definição de uma estratégia de atuação política, institucional e administrativa.

Mais do que nunca, hoje temos claro que não há como enfrentar homogeneamente a totalidade dos problemas do Município. Não há recursos e nem condições técnicas e operacionais para isso. Essa obviedade precisa ser tomada como uma premissa irremovível.

A Administração Popular prometeu mudanças à população. E precisa escolher as mudanças que tem condições de fazer. Essas mudanças devem ser importantes, perceptíveis e claras à população.

Para se obter resultados políticos e administrativos, é necessário estabelecer prioridades e hierarquias. É necessário definir "eixos estratégicos" que norteiem a atuação política e administrativa da Administração Popular.

2. OS "EIXOS ESTRATÉGICOS"

Os eixos estratégicos envolvem, por um lado, uma "dimensão político-pedagógica" do projeto. Não basta dizer que os objetivos são novos e anunciar que as práticas que levam a esses objetivos também são novas. É preciso demonstrar criatividade, é

preciso engendar práticas novas, contemporâneas, voltadas para a reestruturação das relações sociais e para o envolvimento das massas de forma direta no processo político. Novas possibilidades de fazer política e de exercer direitos e deveres inerentes à cidadania, devem traduzir concreta e materialmente a perspectiva de poder que se busca construir. As massas aprendem a disputar o poder quando aprendem a fazer política. A Administração Popular deve convocar as massas a ter essa participação. Ao abrir-se para essa participação das massas, a Administração Popular dá o primeiro passo para a reconstituição da sociedade civil, para o exercício de uma cidadania em novas bases, que só será realizada com a organização autônoma das massas.

Por outro lado, os "eixos estratégicos" apontam para uma "dimensão administrativa" do projeto da Administração Popular. A moralização e a racionalização administrativa da Prefeitura, bem como a busca de produtividade não devem ser tratados como objetivos em si. Caso contrário, estaríamos apenas "gerenciando a crise", sem diferença de qualquer outro partido tradicional. A busca de funcionalidade para a máquina administrativa deve ser apresentada publicamente como a produção de meios para se alcançar objetivos políticos de interesse popular. E deve relacionar claramente a adequação entre meios e fins.

A funcionalidade da máquina administrativa deve ser orientada por prioridades claras que materializem seus valores e perspectivas. Nessas definições o que interessa é produzir alguns elementos políticos para conceituar o plano e não discutir questões técnicas ou financeiras. O que interessa, na definição desses eixos, é avaliar suas potencialidades para construir um

consenso e disputar a hegemonia. Nesse enfoque, realizamos um movimento do abstrato para o concreto, do sujeito para o objeto. Assim devemos assegurar que o homem, a política, a subjetividade, dirija as coisas, a técnica, o objeto. Nossa proposta é desdobrar o programa da Administração Popular em quatro eixos de atuação governamental, como veremos a seguir.

a) TRANSPORTE

O confronto com problemas da área do transporte coletivo foi forçado pelo empresariado do setor. Teve que ser assumido pelo desafio à autoridade do governo e pelas ameaças que se faziam à população. Sabíamos do risco envolvido nessa disputa, que surgiu desde logo como uma ameaça de se tornar um potencial "Vietnã" do governo, consumindo imensos esforços administrativos, energias políticas e também, em alguma medida, recursos.

Por outro lado, na disputa que se estabeleceu em torno do transporte, a população aproximou-se da consciência de uma grande contradição entre o interesse público e determinados interesses privados que atuavam de forma predatória. A atuação 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 e uma violenta reação do empresariado do setor. 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 este governo, o sistema de transporte coletivo

tem que ser resolvido. Mais do que isso: o sistema de transporte coletivo deverá ser transformado num modelo para o país.

é um eixo estratégico de caráter defensivo-ofensivo. Deverá ter peso publicitário, ser uma vitrine da Administração. Mais do que isso: deverá ter a marca da heresia, da vontade política alterando a ordem das coisas.

Uma derrota nesse terreno teria sérias implicações políticas e ideológica : o senso comum teria a "confirmação" de que a esquerda é incompetente para enfrentar o capital e que não consegue realizar a vontade das massas. Por isso tudo, o sistema de transporte coletivo de Porto Alegre, tem que ser transformado num modelo.

b) EDUCAÇÃO

O governo anterior definiu claramente uma prioridade, que foi a educação. Com seu projeto dos CIEMs, respondeu a necessidades reais da população. Nosso governo reequacionou esse projeto, recuperando o papel didático-pedagógico da escola, mas restringiu as funções assistenciais que lhe haviam sido atribuídas. As dificuldades que mesmo os dirigentes tem para fazer um balanço cristalino dos resultados da remodelação desse projeto, são as mesmas que a população está tendo para compreender as mudanças.

Por isso, seja pela importância que o projeto teve para a administração anterior - também fortalecido pela campanha do PDT à Presidência - conseguiu atingir profundamente o senso comum - seja pela sua importância intrínseca, a educação se impõe como uma área estratégica do governo.

A disputa política que será suscitada pela próxima conjuntura eleitoral trará novos e profundos questionamentos à política educacional do município. E, muito além disso, não há como enfrentar uma marca de governo que obteve tanta popularidade, sem respostas fortes.

A Administração Popular terá que conduzir seu governo com resultados sensíveis e perceptivelmente melhores do que o governo anterior na área da educação.

c) SAÚDE

A preservação da vida, constitui um valor humano essencial. A melhoria das condições de subsistência e da qualidade de vida em geral, tem como premissa a manutenção da vida, a criação de condições de normalidade para a existência da vida.

A busca de criação de condições saudáveis para a existência humana - incluindo um conjunto de preocupações e medidas quanto à organização urbana, aos serviços públicos municipais (basicamente saneamento, distribuição de água, limpeza pública e atendimento médico) e ao meio-ambiente constituem um eixo estratégico de atuação da Prefeitura extremamente caro à população.

As práticas e obras realizadas através de um conceito ampliado de saúde, deve incidir sobre a relação que os indivíduos tem com a municipalidade, mudando a forma como os indivíduos percebem e vivem a cidade.

A realização de um amplo conceito de saúde seria a grande marca "optada" pela Administração Popular. Trata-se de um conceito "operacionalizável" com relativamente poucos recursos e de sentido humanizante, capaz de traduzir nossos compromissos

políticos e éticos com a população.

d) ORGANIZAÇÃO DA CIDADE E DA POPULAÇÃO

Os três eixos estratégicos acima definidos, por opção ou por imposições circunstanciais, orientam objetivos de governo que estão no limite das suas possibilidades. Aceitar essas diretrizes estratégicas não significa esgotar com elas a ação de governo. Significa, isto sim, que as principais ações de governo serão nessas áreas e que, de um modo geral, todas as ações de governo serão permeadas por esses eixos estratégicos.

Nesse sentido, como esses eixos estratégicos tem identidade bastante clara com determinadas áreas do governo, parece ser necessário definir uma quarta e última abordagem estratégica que cubra e marque o "restante" das ações de governo. Esse "restante", na verdade, inclui todo o conjunto de ação que transcende o envolvimento direto nas áreas definidas como estratégicas.

É preciso definir, assim, um eixo estratégico que se realize através do conjunto das ações do governo. Esse eixo estratégico deve considerar o importante acúmulo político que se desenvolveu ao longo de 1989: a busca de uma nova relação com a população, o esforço para contribuir com o fortalecimento da sociedade civil e o permanente trânsito entre as políticas de caráter popular e os demais setores sociais.

Nesse sentido, é necessário identificar uma marca estratégica que permeie toda a ação do governo. Trata-se do conceito de "organização", que se opõe - junto ao senso comum - à anarquia, ao caos, à desestruturação, ao "vale tudo" atual.

Em síntese, sob o governo da Administração Popular, a cidade terá que ficar mais "organizada". Entendendo-se "organização" como resultado das ações de governo que nossos "compromissos com o cidadão" (afirmação dos direitos coletivos e individuais, acesso à cultura e o lazer, acesso à educação e valorização da vida através da saúde e assistência) e dos nossos "compromissos com a construção de uma cidade melhor" (recuperação e manutenção do construído, construção de uma cidade melhor e reorganização dos serviços públicos municipais). A organização e a reorganização da cidade devem ser marcas visíveis da Administração Popular.

Esse eixo aglutinaria uma ampla gama de projetos. A "organização da cidade" seria buscada com a recuperação e ampliação da pavimentação e calçadas, medidas de estímulo ao desenvolvimento econômico, levar aos bairros iniciativas semelhantes ao projeto Centro. A "organização da população" seria impulsionada por projetos políticos, culturais e de lazer. Em todos esses projetos são destacadas as possibilidades da busca de cooperação do setor privado com o interesse público.

É um eixo que na estratégia teria um caráter "neutro", ou seja, visa fixar respostas àquilo que é mais sensível à percepção das classes médias e é mais facilmente "mobilizável" contra a Administração.

II. A ARTICULAÇÃO POLÍTICA E ADMINISTRATIVA

Esses quatro eixos articulariam o esforço prioritário de todas as Secretarias e órgãos da administração indireta. Esses conceitos - e, aliás, isso já foi consagrado como diretriz para a Administração Popular mesmo antes da posse - não seriam monopólio de uma Secretaria ou órgão, mas seriam o resultado da convergência de esforços de todos os órgãos.

Cada um desses eixos se desdobraria em áreas de "concentração" de projetos que envolveriam um esforço específico de determinados órgãos no sentido da integração com o projeto global.

Não é demais insistir que quando referimos esses eixos, não estão sendo referidas apenas as Secretarias que levam seus nomes, mas todas as unidades que podem integrar-se na realização de um conceito globalizante. Todas as Secretarias e órgão da administração indireta seriam convocados para integrar os esforços de reafirmação desses conceitos operacionais.

Essa abordagem, por um lado, implicaria na busca de formas de articulação das Secretarias e órgãos em busca de objetivos conjuntos. E, portanto, racionalizaria e politizaria a gestão da máquina administrativa. Por outro lado, a definição desses eixos constituiria critério para a destinação dos investimentos e concentração de esforços da Administração Popular.

Os eixos de atuação, unificados pelo sentido comum dos conceitos escolhidos, seriam a referência para a definição de todos e de cada um dos projetos da Administração Popular e para a reestruturação da máquina administrativa.

Finalmente, é importante destacar que a definição desses eixos de atuação permitiria a formulação de uma política global para a Administração Popular, acabando com a atuação dispersiva e despolitizada das diversas secretarias e órgãos. Hoje, apesar do

esforço já desenvolvido essas unidades não têm uma política comum e atuam em projetos parciais e desconectados. Isso, entre outros aspectos, implica no risco permanente de estarem sendo abertos confrontos localizados com setores empresariais, da pequena burguesia - e de outros setores sociais com interesses particulares - capazes de minar a sustentação do governo da Administração Popular. Só uma política global para a Administração Popular pode viabilizar a concepção de bases sólidas para sua sustentação.

III. A PRODUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

Os eixos estratégicos aqui definidos não podem ser confundidos com meras "marcas institucionais". A definição desses eixos não pode ser confundida com um mero esforço para a formulação de um plano publicitário. Trata-se de das definições básicas que articulam finalidades ideológicas, políticas e administrativas.

No entanto, os eixos estratégicos definidos mostram-se adequados para afirmar as grandes marcas institucionais que estão sendo trabalhadas desde a campanha eleitoral:

- Coragem de Mudar,
- Compromisso com a População,
- Seriedade,
- Competência.

Essas marcas institucionais devem aparecer, de forma visível, em todas as realizações da Administração Popular. Porém, percebe-se que pode ser deduzida dos "eixos estratégicos", uma maior identidade com determinados valores. Podemos, assim, fazer a seguinte correspondência entre os eixos e uma capacidade destacada de traduzir determinado valor:

- Coragem de Mudar: Transporte,
- Compromisso com a População: Saúde,
- Seriedade: Educação,
- Competência: Organização da Sociedade e da População.

IV. ESTRATEGIA OPERACIONAL

A partir desses "eixos estratégicos" é necessário definir uma "estratégia operacional", ou seja, uma política de mobilização de meios, um modo de dispor desses meios, de articulá-los e de estabelecer prioridades e hierarquias.

A estratégia operacional define, no fundamental, a tática que preside a seleção e os principais objetivos dos os projetos, práticas e obras específicas que materializem os conceitos estratégicos e suas melhores possibilidades operacionais. Esses projetos devem traduzir com a maior clareza possível os conceitos estratégicos. A estratégia operacional deve potencializar a eficácia dos projetos, apontando os meios que - em determinada conjuntura ou circunstâncias - criem a possibilidade das indivíduos, por convicção própria, assimilarem o conceito estratégico. As práticas e obras da Administração Popular devem,

sempre, "falar em voz alta" sobre o "conceito estratégico".

As realizações da Administração Popular, principalmente as envolvendo Transporte, Educação e Saúde, devem alterar a forma com que os indivíduos se relacionam com a cidade, devem mudar o modo como os indivíduos percebem e vivem a cidade.

A Administração Popular deve exercer suas práticas e produzir suas obras como marcas que assinalam efetivamente o conceito estratégico e que realizem seus objetivos centrais. A estratégia operacional deve orientar a seleção do leque de projetos prioritários, hierarquizá-los e estabelecer pontualmente as prioridades de cada Secretaria e órgão.

1. A ESTRATÉGIA OPERACIONAL E AS OPÇÕES DO SUJEITO POLÍTICO

A estratégia operacional que aqui propomos orienta um novo modo da Prefeitura atuar, aproximando as funções de planejamento, execução e avaliação/fiscalização, afirmando o primado da vontade do sujeito político e estabelecendo uma nova relação da Prefeitura com a população, possibilitando que determinadas funções do planejamento interajam permanentemente com a comunidade e expondo a execução a uma efetiva fiscalização e avaliação.

Destaque-se que esta Estratégia Operacional potencializa principalmente dois eixos estratégicos: "Saúde" e "Organização da Cidade e da População", que são as expressões da vontade política que foram resultados de opção, do arbítrio da subjetividade, visto que os eixos "Transporte" e "Educação" - que bem poderiam estar compreendidos no eixo "Organização" - não mais podem ser renunciados e se impõem, inevitavelmente, ao sujeito político.

2. A ESTRATÉGIA OPERACIONAL E O II PLANO SEMESTRAL

A experiência com o Plano Semestral desenvolvido em 1989 foi altamente produtiva. Mostrou a importância do Governo reconhecer-se no conjunto das suas ações e que essas ações devem compor um sentido de totalidade, a se fazer visível interna e externamente. Através do Plano Semestral o Governo enxergou-se e mostrou-se no seu conjunto. E se essa visibilidade toda não foi suficiente para promover a integração entre os órgãos que era desejável, pelo menos foi útil para demonstrar essa necessidade.

A despeito de todos os problemas, o Plano Semestral também demonstrou a importância da Administração Popular ter respostas conjunturais às disputas. O Plano Semestral, assim, deve prosseguir realizando a estratégia, mas inflexionando-a no sentido ditado, também, pelas imposições das disputas conjunturais. Aprendemos que o Plano Semestral permite uma convivência produtiva com o calor das demandas vivas das massas e as possibilidades e limites impostos pela política e pelas finanças.

O II Plano Semestral da Administração Popular deverá estar orientado por uma estratégia operacional adequada para romper radicalmente com alguns dos principais problemas da Prefeitura: o internismo, o corporativismo, a inércia, a falta de integração dos diversos, e mesmo a falta de iniciativa e capacidade empreendedora de alguns dos nossos dirigentes políticos que, autocriticamente, assumimos.

3. ESPECIFICAÇÕES DA ESTRATÉGIA OPERACIONAL

A Estratégia Operacional aqui proposta estabelece uma nova modalidade de atuação da Prefeitura, traduzida nos noções de Regionalização, Comando de Operações, Frente de Trabalho e Prefeitura Móvel.

As Prefeituras Móveis serão ônibus transformados em escritórios que atuarão em cada uma das quatro (Norte, Sul, Leste, Oeste) regiões em que a cidade será dividida.

Serão, portanto, quatro Prefeituras Móveis, cada uma contando com uma equipe multidisciplinar, reunindo pelo menos engenheiro, arquiteto, agrônomo, sanitarista e arquiteto. Cada uma dessas unidades também contaria com uma equipe de 20 técnicos e operários. Mas além da capacidade técnica, seria fundamental a capacidade política dessa equipe para se relacionar com as massas e orientar suas funções administrativas. O comando da equipe é político, ainda que dotado de capacidade técnica.

As Prefeituras Móveis se responsabilizariam, globalmente, pelo atendimento de uma região. Atuariam como interlocutoras, junto ao movimento popular, das responsabilidades da Prefeitura junto a cada Região.

Nas Regiões, o principal foco de atenção das Prefeituras Móveis seriam Frentes de Trabalho que totalizariam - integrando todos os órgãos - a ação da Prefeitura nessa espaço geográfico.

As Prefeituras Móveis atuariam da seguinte forma: chamam a comunidade atingida por uma Frente de Trabalho, expõe as obras e realizações previstas, interage esses planos com as avaliações da comunidade, complementa as obras previstas lançando mão dos recursos materiais e humanos que dispõe e, finalmente, executa as

obras com a fiscalização direta da população.

Desse as Prefeituras Móveis atuam supervisionando, política e tecnicamente, a ação dos diversos órgãos da Prefeitura nas Frentes de Trabalho e toma iniciativas próprias.

O trabalho das quatro Prefeituras Móveis será dirigido por um Comando de Operações integrado, também, por uma equipe técnica e com alta capacitação política. Esse Comando disporá de recursos humanos - 100 operários e técnicos - que servirão de reserva técnica para o fortalecimento de intervenções nas várias Regiões. Contará, também, com insumos, materiais e equipamentos para alocar em tarefas nas regiões. Além disso, possuirá dotação financeira especial e equipe de compras para agilizar a aquisição de suprimentos necessários às intervenções.

Deverá ser cogitada a possibilidade do Comando de Operações controlar uma empresa, enxuta e eficiente, destinada a fazer contratações e aquisições de recursos materiais.

Os operários e técnicos vinculados às Prefeituras Móveis deverão ter uniforme especial e deverão receber treinamento destinado a prepará-los para o novo tipo de relação que a Prefeitura pretende ter com a população e com a produtividade que se buscará com a atuação dessas equipes.

O pessoal das Prefeituras Móveis será considerado "tropa de elite" para execução de funções em projetos de caráter estratégico.

No Anexo I estão detalhadas as principais definições propostas para o Projeto Prefeituras Móveis que é, na verdade, o principal instrumento de realização da estratégia operacional.