

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

**CONSTRUÇÃO DOS PROGRAMAS DE GOVERNO EM GUARULHOS:
UMA ANÁLISE DOS ATORES SOCIAIS E DA GESTÃO APROVADA PELA
POPULAÇÃO ENTRE 2001 E 2012**

ÉRIKA GOMES DE OLIVEIRA

SÃO PAULO

2014

ÉRIKA GOMES DE OLIVEIRA

**CONSTRUÇÃO DOS PROGRAMAS DE GOVERNO EM GUARULHOS:
UMA ANÁLISE DOS ATORES SOCIAIS E DA GESTÃO APROVADA PELA
POPULAÇÃO ENTRE 2001 E 2012**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas, pela Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais, da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Orientadora: Prof^ª D^{ra} Maria Cristina Briani

SÃO PAULO

2014

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Maria Cristina Briani, que compreendeu e dribou os desafios para fazer a orientação para uma mãe que ao ingressar no curso tinha uma rapazinho de três anos e uma bebê com apenas quarenta dias.

Ao meu marido e grande companheiro Tiago Soares que sempre me incentiva, apóia e compartilha os desafios diários de nossa vida militante e da nossa vida em família.

Aos meus filhos Inácio Rudah e Maria Luíza que sempre me dão a certeza de que nossa luta é necessária para um mundo melhor, que me ensinam a enfrentar meus limites, a me desdobrar para além de investir tempo em meu trabalho e meus estudos, investir tempo para transmitir amor, carinho e sabedoria para contribuir com o desenvolvimento de cada um deles como seres humanos.

Aos meus familiares, que colaboram com os serviços de casa, com os cuidados dos meus filhos para que eu pudesse me dedicar em cumprir as tarefas do curso, especialmente na elaboração desta monografia.

Ao meu companheiro de luta, parceiro de trabalho e militante Wagner Hosokawa, que me incentivou neste curso e aceitou que eu pesquisasse e citasse como fonte sua dissertação, especialmente no que diz respeito à história de Guarulhos que ele pesquisou e viveu intensamente enquanto militante.

Aos companheiros secretários de governo do período pesquisado, Alencar Santana Braga, Elson Roberto de Souza, José Luíz Ferreira Guimarães, Justino Pereira, Miguel Nelson Choueri, Moacir de Souza ao ex-prefeito Elói Alfredo Pietá, ao atual prefeito Sebastião Alves de Almeida, sem as suas contribuições, eu não teria condições de analisar por dentro as gestões do PT na cidade.

Aos meus companheiros de trabalho na Coordenadoria da Juventude e meus companheiros de prática da fé, do budismo de Nitiren Daishonin, que sempre me incentivam a atuar para a construção de uma sociedade justa, que valorize cada ser humano em sua diversidade.

SUMÁRIO

RESUMO	6
INTRODUÇÃO	7
Justificativa.....	7
Pergunta da pesquisa.....	8
Objetivos.....	8
Objetivo geral.....	8
Ojetivos específicos.....	9
MODO PETISTA DE GOVERNAR E FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	9
Planejamento Estratégico Situacional e Administração.....	11
Contexto histórico de Guarulhos antes da vitória eleitoral de 2000.....	20
As Diretrizes do modo petista de governar nos Programas de Governo de Guarulhos.....	34
Relação do município junto com governo estadual e federal.....	38
Elementos do Programa de Governo 2001-2004.....	40
Elementos do Programa de Governo 2005-2008.....	43
Elementos do Programa de Governo 2008-2012.....	49
Perfil dos dois prefeitos desse período e a condução do governo.....	51
METODOLOGIA.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXO I – ENTREVISTA.....	56

RESUMO

A monografia faz uma abordagem sobre administração pública, políticas públicas, planejamento estratégico e a gestão da prefeitura de Guarulhos em relação ao modo petista de governar em relação ao cumprimento das demandas apresentadas nos Programas de Governo de 2000, 2004 e 2008 e, para isso, discorre sobre os instrumentos em paralelo às entrevistas realizadas com os prefeitos do período e seus secretários de governo e como se deu a gestão para a realização das ações previstas.

Palavras-chave: Políticas públicas; Planejamento Estratégico Situacional; Modo Petista de Governar.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi elaborada a partir de um estudo bibliográfico sobre a administração pública, especialmente no que diz respeito ao modo petista de governar, em meio à descrição de acontecimentos políticos e os principais obstáculos no desenvolvimento de políticas públicas que desse conta de atender às expectativas e demandas dos atores sociais na Construção dos Programas de Governo dos anos 2000 e 2008 da cidade de Guarulhos, bem como a análise dos principais instrumentos de gestão utilizados pelo governo entre os anos de 2001 e 2012 e os gargalos enfrentados pela gestão para implementar políticas públicas atendendo às expectativas desses atores por meio do estabelecimento de prioridades e metas para o conjunto de todo o governo, da alocação dos recursos disponíveis.

Um dos instrumentos de planejamento de gestão foi o Planejamento Estratégico Situacional – PES – que apesar de utilizado desde o primeiro ano de gestão petista na cidade teve formas e resultados diferentes, assim como a resposta dada à população também se mostrou bastante diferenciada.

O trabalho fará uma análise dos Programas de Governo apresentados nesse período e das ações governamentais desse período e a melhor forma do poder público se relacionar com os atores sociais organizados em entidades, associações, partidos políticos ou outras organizações do ponto de vista programático.

A metodologia mesclou pesquisa empírica por meio de entrevista com os dois prefeitos eleitos e os Secretários de Governo desse período, uma vez que é esta secretaria que desempenha o papel de coordenar os demais órgãos de governo do ponto de vista político, administrativo e orçamentário, junto com revisões bibliográficas sobre administração pública, políticas públicas e instrumentos de gestão.

O objetivo principal foi analisar o processo de construção dos três Programas de Governo do período relacionando como o PES foi articulado e desenvolvido para transformar em ação concreta os compromissos assumidos.

1.1 Justificativa

Poucas cidades mantêm o mesmo grupo político à frente de sua gestão; Guarulhos

está atualmente em sua quarta gestão e uma análise desse período é fundamental para compreensão do real impacto do Modo Petista de Governar na cidade, pois é o período mais longo de um mesmo grupo à frente da gestão no município. Esse foi um dos pontos bastante debatidos nas entrevistas realizadas, pois é um período considerado longo para qualquer município em qualquer região do país. Atualmente dentre as dez maiores cidades brasileiras, apenas Belo Horizonte e mais uma cidade estão em governo de continuidade, Guarulhos é a única na história das grandes cidades que teve quatro mandatos ininterruptos.

Podemos ter diversas dúvidas em relação aos rumos que nossa gestão deve tomar, mas a certeza que temos é que a população confiou a administração da cidade para esse grupo político quatro vezes por meio do voto, por esse motivo Guarulhos tem muitas experiências a compartilhar, e para isso uma reflexão de como se deu a construção dos Programas de Governo e quais foram e como foram utilizadas as ferramentas de gestão para atender às demandas apresentadas nesses Programas.

Compreender a forma como o Modo Petista de Governar deu o tom das gestões petistas e os contextos em que essas gestões ocorreram vai enriquecer a visão que muitos gestores petistas da cidade e de fora têm com referência às ações executadas nesses 12 anos de governo.

1.2 Pergunta da pesquisa

A interrogação que norteia essa pesquisa é acerca da capacidade da gestão em atender às expectativas dos Programas de Governo, como as relações se deram em meio à gestão com os atores sociais e as ferramentas de gestão utilizadas.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar a construção de cada um dos três Programas de Governo (2001/2004, 2005/2008, 2009/2012) e como a gestão utilizou as ferramentas de gestão para atender às demandas e expectativas geradas

2.2 Objetivos Específicos

Compreender os atores sociais e o contexto em que os Programas de Governo foram construídos nesse período, as metas alcançadas, as principais dificuldades em sua implantação, como as ferramentas de gestão foram utilizadas e se foram eficazes na gestão.

3. MODO PETISTA DE GOVERNAR E FERRAMENTAS DE GESTÃO

“*Porque governar não é dirigir o Estado*” – Essa foi uma das frases do Professor Eduardo Tadeu que mais discutimos ao longo do curso de Gestão Pública. A partir dessa premissa, muitos caminhos podem ser percorridos pelos gestores públicos para conseguir, por meio de ações concretas, dar respostas aos anseios da sociedade.

O Estado foi engenhosamente criado para não funcionar e garantir o *status quo* – necessário para reforçar os benefícios da classe dominante, e o modo petista de governar vem nortear uma ação governamental que contrapõe essa lógica compreendendo a estrutura como garantidora de direitos e mais um instrumento de transformação social e de impacto na diminuição das desigualdades.

As experiências do Partido dos Trabalhadores – PT – no governo puderam demonstrar que é possível que essa estrutura do Estado, apesar de apenas parte dele atuar fortemente como esse instrumento, as primeiras experiências, que estudiosos costumam chamar de 1ª fase diz respeito especialmente às gestões de 1989 e a 1992 que ficou marcado como a inversão de prioridades.

Se a política tradicional conservadora atuava para garantir a dominação de classes pela burguesia e as ações governamentais se traduziam em ações que reforçavam essa dominação, as primeiras experiências de gestão petista apontaram ações concretas de combate a essa lógica.

Tendo como base a recém instituída Constituição de 1988, as prefeituras administradas pelo PT buscaram garantir acesso amplo aos serviços públicos, especialmente para a população da classe trabalhadora, buscou ofertar serviços públicos de qualidade, compreendendo que esta era uma condição para garantia de direitos previstos na Constituição que o PT atuou fortemente na aprovação e em sua própria elaboração.

À frente da gestão, o Modo Petista de Governar tinha a possibilidade de transformar

os favores em direitos – não apenas nas ações concretas, mas no imaginário das pessoas, na forma de a gestão se relacionar com as lideranças populares, com os próprios usuários dos serviços. Essa primeira fase impactou diretamente nas áreas de educação, saúde, assistência social, esporte, meio ambiente, cultura e lazer, habitação e ocupação do solo, saneamento, abastecimento e em menor grau no desenvolvimento econômico.

Os investimentos mostravam nitidamente a inversão de prioridades, com forte presença do poder executivo nas áreas sociais e nas periferias em que o serviço público não chegava, onde os equipamentos públicos de qualquer área era de qualidade inferior, em suma aquela periferia que nunca foi respeitada pelo poder executivo.

Isso conjuntamente com mecanismos de participação popular e de políticas e ações afirmativas para a população historicamente excluída, como mulheres, negros e negras, população de lésbicas, gays, bissexuais, transexuais e transgêneros – LGBT, pessoas com deficiência, jovens e etc.

Os mecanismos de participação popular, ainda hoje são modelos que as prefeituras compartilham com governos progressistas de diversas cidades de todo o mundo em fóruns de cidades, como a FALP (Fórum de Autoridades Municipais de Periferia) uma vez que muito chamou a atenção a abertura que as gestões petistas adotam para participação dos cidadãos comuns nas decisões do poder público, como Fóruns e conselhos de direitos, Orçamento Participativo e realização de conferências.

A abertura de canais de participação esteve aliado à formação de conselheiros e conselheiras para qualificar a intervenção dos cidadãos e aumentar a capacidade de intervir nas decisões e até mesmo nos rumos das decisões políticas.

Outra dimensão do Modo Petista de Governar é a valorização dos servidores públicos, qualificando por meio de formação, e investiu em melhorar o ambiente de trabalho, criação de planos de carreira e valorização do salário.

De acordo com Tadeu “O município constitui-se, potencialmente, hoje, no mais importante espaço de democratização da ação pública. E também de construção da cidadania, considerando-se esta como um forte espaço de inclusão social e superação de desigualdades de toda ordem, sejam econômicas, sociais, culturais, de gênero, raça, orientação sexual ou religiosa.

O município constitui-se, potencialmente, hoje, no mais importante espaço de

democratização da ação pública. E também de construção da cidadania, considerando-se esta como um forte espaço de inclusão social e superação de desigualdades de toda ordem, sejam econômicas, sociais, culturais, de gênero, raça, orientação sexual ou religiosa.

Para Tadeu,

“O PT vem construindo uma lógica de governo que supera as ações espetaculares, que não se restringe aos limites de cada mandato em particular, mas à sedimentação de políticas cuja maturação vai além de 4 anos criando pontos que impeçam retrocessos nessa política e visando a busca de novos patamares de serviços públicos e de gestão.” (Pereira, 2013:7-8)

3.1 Planejamento Estratégico Situacional e Administração

O Planejamento Estratégico Situacional é uma das principais ferramentas de gestão utilizada nas gestões petistas da cidade de Guarulhos e foi um ponto comum nas três gestões analisadas. Cabe destacar que esses planejamentos adquirem forma por um conjunto de fatores que diferenciam de cada cidade, uma vez que elementos como conjuntura municipal, os atores sociais, as pessoas que participam do planejamento contribuem para dar forma ao planejamento.

De acordo com Tadeu, “a realidade das cidades brasileiras é bastante desigual e podemos falar de megametrópoles coexistindo com municipalidades muito frágeis e, muitas vezes, compartilhando certos problemas a falta de estrutura hospitalar ou o crescimento da escalada de violência” (Pereira, 2013:6) que não é uma realidade diferente do município de Guarulhos com população superior a um milhão e duzentos mil habitantes, e é segundo o Datasus a 131ª cidade do Brasil com maior índice de homicídio de jovens negros.

Isso nos remete à discussão de que por mais que a cidade esteja em seu quarto mandato, muitos são os desafios a serem enfrentados pelas gestões petistas, que apesar de serem reconhecidas por suas ações políticas transformadoras – não por acaso foi reconduzido por três vezes por meio do voto à prefeitura – ainda há muito por ser feito, algumas inclusive que não estão na capacidade técnica ou orçamentária do município, ou mesmo não está na competência do município, como é o caso da discussão da abordagem policial.

O Planejamento Estratégico Situacional – PES nasce como uma ferramenta de gestão importantíssima para se pensar a cidade em pequeno, médio e longo prazo e com bastante desconfiança de boa parte dos pensadores da gestão pública, uma vez que é um termo da área militar adaptado à gestão pública.

De acordo com Tadeu, podemos definir planejamento como “a organização do pensamento, ideias, forças e ações no sentido de alcançar determinados objetivos e metas, com o propósito de atingir um certo resultado, então a estratégia poderia ser definida como a diferença entre alcançar qualquer posição e conseguir chegar efetivamente à posição almejada”(Pereira, 2014:5) e o método de planejamento estratégico situacional.

Nas entrevistas realizadas para esta pesquisa, o Planejamento foi uma das questões colocadas e foi apresentada a vantagem e as conquistas que essa ferramenta permitiu obter na efetivação das ações para atender às demandas colocadas no Programa de Governo, bem como algumas limitações do PES também apareceram.

Em primeiro lugar há um consenso de que o planejamento é fundamental, a fala do atual prefeito Sebastião Almeida¹ sintetiza essa sensação

“Trabalhar sem planejamento é impensável, governos que trabalham sem planejamento tem chance muito maior de errar, essa é uma premissa não apenas do serviço público, a iniciativa privada também trabalha muito com planejamentos estratégicos, com ele todas as ações passam a ter começo, meio e fim.”

Segundo Greiner existem algumas capacidades que o dirigente político necessita ter

“o dirigente público necessita capacitar-se para jogar o jogo social e institucional (...) para o tratamento de problemas em âmbito público que afeta uma instituição:

- saber explicar a situação problemática que afeta uma instituição
- saber formular propostas de ação para resolver problemas sob incerteza
- saber conceber estratégias que levem em conta outros atores e eventuais

¹ Sebastião Alves Almeida militou no sindicalismo metalúrgico na década de 80, presidiu o a Federação Estadual dos Servidores Municipais na década de 90, foi eleito vereador em 2000, em 2001 presidiu o Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE da cidade e mais tarde se elegeu prefeito por dois mandatos na cidade.

mudanças de contexto

– saber atuar no momento oportuno e com eficácia, recalculando e complementando um Plano de Ação (Costa, 2013:240)”

Estas capacidades se mostraram em diversos momentos da gestão e até mesmo nas inquietudes colocadas pelos entrevistados. O exercício dessas capacidades no cotidiano de uma prefeitura está envolto de administração de conflitos de interesses de classes, de disputas com outros partidos que compõem a coligação, de grupos internos do próprio partido e etc.

Em todas as entrevistas o PES aparece como um importante instrumento para colocar em prática as ações desejadas de forma que permite estabelecer prioridades, uma atribuição necessária e ao mesmo tempo difícil, pois as necessidades são muitas e os recursos limitados, para alguns dos entrevistados ele aparece como o principal instrumento de gestão, de acordo com Zé Luíz² em entrevista

“A ferramenta principal é o Planejamento Estratégico, onde há uma unificação de todas as áreas para obtenção de objetivos claros e definidos do Programa de Governo baseado num conjunto de diretrizes estabelecidas.”

Apesar de ser considerada importante por todos os entrevistados, o orçamento e a capacidade de dialogar e compreender os desejos dos diversos setores da sociedade apareceram bastante, segundo Alencar³ em entrevista

“A compreensão do orçamento talvez seja a maior ferramenta porque traduz

² José Luiz Ferreira Guimarães é vereador licenciado e presidente da Proguaru, uma autarquia municipal de serviços públicos de coleta e remoção de lixo, fabricação de asfalto, blocos e pré-moldados, pavimentação, guias, sarjetas, construções de galerias, canalizações, foi um dos fundadores do Sindicato dos Bancários de Guarulhos, foi o primeiro coordenador da CUT e responsável por sua implantação na cidade, é membro do PT desde 1983, presidiu o diretório de Guarulhos por dois mandatos de 2005 a 2009, disputou as eleições como vice-prefeito em 1996 tendo como candidato a prefeito, Carlão Derman - o atual vice do prefeito, na gestão de Elói Pietá foi Líder de Governo na Câmara Municipal, foi secretário de Administração, de Governo, e de Serviços Públicos.

³ Alencar Santana Braga é advogado, foi eleito deputado estadual em 2010, é presidente da Comissão de Infraestrutura da Assembleia, foi líder da Bancada do PT na Assembleia Legislativa, começou sua militância política no movimento estudantil, em 1992, com 16 anos de idade. Foi chefe de gabinete do deputado estadual Sebastião Almeida, hoje prefeito da cidade de Guarulhos foi vereador entre 2004 e 2009 e líder do governo do prefeito Elói Pietá, foi secretário de governo do prefeito Sebastião Almeida.

as reais possibilidades do que pode ser feito e qual a vontade política do governo, permite construir um Plano de Governo mais real e torná-lo mais realizável. Outro instrumento importante foi o OP⁴ onde os conselheiros acompanham a execução orçamentária e exerciam influência na elaboração do orçamento geral.”

Justino também falou a respeito

“Um grande instrumento de gestão é executar à risca o orçamento, não é fácil gastar na administração pública”.

Comprendemos que diante do desafio de administrar uma cidade com mais de 1,2 milhões de habitantes, muitas são as ferramentas importantes de gestão, especialmente de intervir no conflito de interesses típico de uma sociedade de classes, com uma cidade com histórico de cidade dormitória com sua estrutura hurbana totalmente desordenada e que somente após as gestões petistas passou a ser pensada como um município autônomo e não uma extensão tímida e abandonada de São Paulo.

O orçamento não era tão levado a sério em outras gestões, acompanhando um pensamento comum da política brasileira, na cidade era compreendido como Greiner descreve

“O Orçamento Público, entendido como instrumento de gestão do governante é pouco usual nas prefeituras (...) O mais comum é ser entendido como um instrumento burocrático contábil de conhecimento de poucos iniciados (...) Essa situação tem razão de ser na própria história da formação do estado brasileiro, inicialmente apropriado por uma elite isolada da maioria da população” (Costa, 2013:264)

O PES é a forma de centrar todas as demandas somadas com a capacidade administrativa e financeira de execução, que no início da primeira gestão petista era uma

⁴ Orçamento Participativo é um instrumento de participação popular de definição do orçamento público que é marca de gestão petista.

quebra-cabeça bastante difícil de montar, de acordo com Elói Pietá⁵

“A gente constrói um Programa de Governo para apresentar nosso compromisso com a sociedade, que no meio da campanha também vai sendo incorporado, debatido, discutido, quando a gente ganha chega o momento de transformar o Programa de Governo, que são diretrizes em Plano de Governo, que significa detalhar as obras e ações, ver se há orçamento para elas, quais serão as fontes de financiamento e os prazos para a execução. Isso é decisivo para que o governo seja realizador. Me lembro que o primeiro PES que fizemos em 2001 seria equivalente a três mandatos, o que daria 12 anos de governo, mas eu fui eleito para apenas 4 anos. Cada área tinha um sonho para realizar, suas necessidades, cada área acaba não vendo o todo. Isso cabe ao prefeito”

Em três entrevistas pude captar os diversos olhares sobre esse impasse de definição das prioridades e de construção desse Programa de Governo, como tudo era nova, no primeiro ano de gestão até mesmo a forma de condução do PES ainda estava por se construir, acabou sendo relatado que foi chamada uma reunião ampliada com secretários e adjuntos da prefeitura e foi feito um levantamento das ações, e que ao ver o tamanho das demandas, como o próprio prefeito relatou na fala acima, o planejamento foi interrompido, o Elói disse que era necessário fazer uma análise sobre as questões que estavam sendo colocadas e que posteriormente seria rediscutida a questão.

Como essa decisão era muito difícil, afinal de contas numa cidade com tantas prioridades ninguém queria eliminar nenhuma ação, o próprio prefeito Elói trabalhou com aquelas informações e definiu as prioridades à luz das discussões que fazia com a população (por meio de conselhos e plenárias do Orçamento Participativo – OP) e conversando individualmente com cada um dos secretários de cada pasta.

Isso está diretamente relacionado com o perfil do então prefeito, que mais pra frente será detalhado e apresentado uma análise a respeito, o importante nesse momento é perceber

⁵ Elói Alfredo Pietá é professor e advogado nascido no Rio Grande do Sul e morador de Guarulhos desde 1980, foi vereador na cidade entre 1983 e 1990, foi presidente da Câmara Municipal, foi deputado estadual entre 1994 e 1998, foi líder do PT na Assembléia Legislativa, foi prefeito de Guarulhos entre 2001 e 2008 e concluiu seu mandato com 80% de aprovação na cidade foi vice-presidente da Fundação Perseu Abramo e atualmente é diretor executivo do Instituto Visão Pública

como o PES se deu ao longo das gestões petistas, ainda de cordo com Elói Pietá em entrevista

“É necessário reorientar a máquina administrativa para cumprir esse chamado Plano de Governo, filho do Programa de Governo, fazendo as mudanças necessárias na infraestrutura da gestão. O diálogo é uma ferramenta importante, pois as demandas são muito maiores que a capacidade de executá-las”

Ao passo em que as gestões vão avançando em suas proposições de políticas públicas, mesmo tendo colocado a máquina pública em funcionamento de uma forma mais saudáveis, os conflitos e as dificuldades permanecem para estabelecer prioridades, pois os conflitos da sociedade ainda permanecem e seu reflexo continua a aparecer nesse momento de definição, Alencar foi secretário de governo da terceira gestão, com uma conjuntura em que o desmantelamento da máquina não era mais presente como uma realidade administrativa e ainda assim ele coloca em entrevista

“O PES é fundamental para dar organicidade, mas principalmente para permitir a compreensão de tudo que deve ser feito, em quanto tempo, com quais atores, em tais situações, enxergando os desafios para atingir o objetivo, pois fatores imprevisíveis podem aparecer no curso da gestão e ele permite enxergar o todo para agir nessas situações”

Em 2001 havia uma grande necessidade exposta, a falta de serviços básicos, a falta de uma intervenção pública municipal com igualdade entre municípios dos bairros do Centro da cidade com municípios dos bairros periféricos, e as ações de garantir escolas nas periferias e ter algumas ações de infraestrutura nos bairros dessas regiões já representavam uma grande diferença, causou um forte impacto no imaginário da população de que era possível administrar para cada região da cidade, mas que passados esses doze anos de governo é necessário repensar a forma de administrar e de estabelecer as políticas públicas no município, o entrevistado Moacir de Souza⁶ expõe isso

“Estamos em um momento em que o PT fez muito por Guarulhos,

6

aumentamos o atendimento à população de todas as regiões da cidade, a qualidade dos serviços que a prefeitura oferece é reconhecida pela própria população, mas os desafios colocados para nós agora é outro, bos parte dos jovens que vão votar na próxima eleição municipal, por exemplo, não lembra o dismantelo que a cidade era antes de o PT assumir a prefeitura, e mesmo entre os mais velhos, nós precisamos apresentar novidades, fazer uma escola em um bairro de periferia já não é coisa nova. O PT tem que saber discutir os novos desafios, saber entender o que as pessoas esperam de um governo agora, porque o que passou não interessa ao eleitor, ele (o eleitor) quer saber o que temos de proposta para o futuro, e se ficarmos na mesmice corremos o risco de perder para alguém que faça menos que nós, mas com um discurso que encante as pessoas”

Essa é uma preocupação colocada que não diz respeito única e exclusivamente ao Planejamento Estratégico em si, está relacionada com a metodologia de discussão interna no partido, na forma de definir a construção do Programa de Governo também com os partidos aliados, com a relação com as pessoas que estão nas funções estratégicas de governo, pois também surgiu nas entrevistas o desempenho dessas pessoas que ao passar dos anos pode apresentar um ritmo mais lento de atuação, uma certa acomodação que nenhum governo pode assumir sob o risco de cair na mesmice e não atender às expectativas que a população apresenta.

As expectativas da população mudam a cada dia e são muito dinâmicas para caber no Programa de Governo e até mesmo nos planejamentos anuais de área e do próprio governo, pode ocorrer alguma mudança na política nacional, no cenário econômico, nas relações políticas, e um governo têm de ter a sensibilidade de compreender como a população em sua diversidade, em seu conflito de interesses de classes espera da administração, o que também aparece nas entrevistas como uma precaução que foi tomada nesse período em relação à flexibilidade que se deve adotar ao trabalhar com o PES como a frase do Alencar

“O PES permite enxergar tudo o que está acontecendo e tudo o que precisa ser feito, é uma ferramenta para organizar as ações necessárias para efetivação das metas pactuadas, mas o que norteia as ações de governo é a decisão política, e por isso deve ser uma ferramenta flexível... O agente político não pode perder a sensibilidade de perceber os sentimentos novos da

sociedade... Como ele é um retrato do momento atual, isso permite entender as coisas para obter algo no futuro, mas o que fez a prefeitura do PT alcançar aquilo que pretendia foi a compreensão do desejo social e ter a vontade política de cumprir o Programa de Governo”

Apareceu nas entrevistas também um questionamento interessante em relação à democracia em torno da realização do PES, sabemos que o Planejamento Estratégico Situacional partiu de uma princípio em que Carlos Matus queria responder à questão de como um governo com tão boas intenções quanto o do Chile caiu diante de um golpe militar com participação popular, com forte valorização da participação, no entanto a forma dessa participação é questionada por Justino Pereira⁷

“O PES acaba sendo muito fechado ao conhecimento das pessoas envolvidas na elaboração do Planejamento Estratégico, que em Guarulhos fazemos por área, quem participa dá o tom da participação e nem sempre conhece a fundo a área e a capacidade orçamentária também, acaba valorizando muito o conhecimento de quem participa do processo desconsiderando as informações de fora daquele grupo de pessoas”

Essa ideia também é reforçada por Elói Pietá

“Usei muito o PES, mas algo me incomoda nesse método, ele não pode ser uma teoria definitiva ou exata, a qualidade é o processo de construção democrática por meio de um método indutivo. O defeito é que existe um outro método que dá a linha geral do planejamento e a expõe para uma análise crítica dos participantes, vejo os dois como democráticos. É errado achar que democracia é estar num espaço sem uma opinião de linha geral, acredito que democrático é apresentar (enquanto prefeito) uma opinião e estar aberto à discutí-la”.

Há um certo questionamento ao mesmo tempo em que se considera que o PES é

⁷ Justino Pereira é jornalista, foi Secretário de Comunicação nas duas gestões do prefeito Elói Pietá, foi secretário de Governo em 2010 e integrou a coordenação de todas as campanhas eleitorais do PT na cidade.

uma das melhores formas de fazer o planejamento de governo, mas que ainda falta equilibrar o dose de atuação daqueles membros de cada área no planejamento geral do governo, uma vez que é feito por área, o que corresponde a vinte e uma pastas definindo seu planejamento, sem necessariamente compreender as necessidades de outras pastas e as prioridades que o governo estabelecerá, isso recai um pouco sobre as disputas internas por recursos de cada área e até mesmo com as características pessoas dos secretários e secretárias escolhidos pelo prefeito, que tem qualidades e desafios, Elói Pietá respondeu da seguinte forma

“No PES a gente trabalha muito o que a gente quer que aconteça e nossos desejos são maiores que a nossa capacidade. Os defeitos do PES estão na execução das ações porque geralmente o gestor planeja mais do que podemos realizar, o defeito está em nosso sonho excessivo, é nosso defeito enquanto pessoas, nós queremos ser melhores do que nós somos, mas há limites. É preciso que toda a equipe de governo tenha em mente que o mais importante é cumprir o que está no Programa de Governo.”

Ter em mente que o importante é cumprir o que está no Programa de Governo apareceu em quase todas as entrevistas, apesar de parecer algo simples e elementar, cumprir o Programa de Governo requer que os secretários às vezes abram mão de um projeto ou ação que o projete politicamente, ou que o fortaleça internamente no governo, ou que atenda especificamente à interesses pessoais do gestor ou de algum vereador a que esteja ligado. É um exercício contínuo da gestão.

Além disso ainda existe, seguindo a linha de raciocínio do Elói, durante a elaboração do planejamento a proposição de ações que nem sempre há capacidade de execução em se falando de orçamento, capacidade de equipe técnica e de governabilidade, por isso é necessário um monitoramento contínuo, que seja levado com a mesma ou até maior seriedade com que foi feito o planejamento, ainda segundo Elói

“O PES não é suficiente para cumprir o PG, é essencial para o seu sucesso, mas a avaliação contínua e estar aberto ao que o mundo não planejado nos apresenta é fundamental, assim como o não planejado é preciso estar atento aos elementos conjunturais, por exemplo o Lula ganhou em 2002 e teve um grande impacto pra nós e isso não estava planejado”.

A necessidade de monitoramento aparece em muitos momentos das entrevistas, segundo Elson Roberto⁸

“O acompanhamento de fato é indispensável para coesionar a equipe em cima de uma proposta que o prefeito e o PT se comprometeram com a população e para dar sinergia com todos os órgãos de governo, sem monitoramento o PES perde toda a sua eficácia”.

Percebemos que a preocupação em tornar o Programa de Governo como uma grande diretriz das ações de foi inaugurada pelas gestões petistas, antes do ano de 2001 Programa de Governo se apresentava sem tem alguma relevância, segundo Choueri⁹

“(…) era um simples instrumento de campanha (O Programa de Governo), que ao assumir a gestão o prefeito esquecia para fazer o que lhe vinha na cabeça. Conosco (petistas) o Programa de Governo passa a ser um compromisso de gestão, tendo algo a ver com a realidade do município e não apenas com a campanha daquele que o apresentava”.

3.2 Contexto histórico de Guarulhos antes da vitória eleitoral de 2000

A apresentação dos três Programas de Governo abordados neste trabalho se dá em uma conjuntura municipal totalmente diferente, onde o comportamento do PT frente às eleições também se mostra de forma diferente, por diversos motivos, seja pelas alianças eleitorais, seja pela relação política e administrativa com a máquina pública, seja pelas movimentações internas no PT e relações com os movimentos populares ou com a própria população que não está organizada em movimentos ou entidades, mas acompanha a política local.

⁸ Elson Roberto de Souza é formado em História e em Pedagogia foi diretor geral da Agência de Desenvolvimento de Guarulhos – AGENDE, foi secretário de trabalho e de governo da Prefeitura de Guarulhos, foi diretor de Controle Urbano e de Turismo, foi gerente financeiro da Proguaru. E atualmente é coordenador de programas na AMLURB – Autoridade Municipal de Limpeza Urbana da Prefeitura de São Paulo.

⁹ Miguel Nelson Choueri é Advogado. Trabalha na Prefeitura de Guarulhos desde 1972. Já exerceu os cargos de Secretário de Governo, Secretário de Administração, Secretário Adjunto de Assuntos Jurídicos, Coordenador de Assuntos Aeroportuários, foi Superintendente da Infraero no período de 2003 a 2006 dirigindo a Regional Sudeste e atualmente é presidente do Instituto de Previdência dos Funcionários Públicos de Guarulhos - IPREF

Em 2000, a vitória do candidato do PT Elói Pietá se dá após escândalo de corrupção com a forte imagem de secretários e vereadores da cidade estampados em jornais da cidade, os de grande circulação e inclusive com cobertura televisiva. Essas fotografias mostravam essas figuras públicas dentro de um camburão em frente à Câmara Municipal de Vereadores. Isso somado á uma realidade administrativa caótica na cidade, com salários de servidores atrasados, alguma ação no centro da cidade e nenhuma presença do poder público nas periferias, o abastecimento de água era um retrato dessa questão, havia bairros que ficavam até quinze dias sem água enquanto o Centro de Guarulhos não tinha nenhuma interrupção de fornecimento de água.

A presença do PT na cidade já era percebida pela sua atuação na Câmara, não apenas pela sua atuação institucional na tribuna, na apresentação de propostas de leis e na fiscalização do poder executivo, mas especialmente pela sua estreita relação com movimentos, lideranças comunitárias e com setores progressistas da igreja católica.

A criação do PT em Guarulhos se deu ao mesmo tempo de sua criação em âmbito nacional em 1980 e estava em um momento de efervescência política, conforme aponta Wagner Hosokawa¹⁰ em sua pesquisa:

“Para contextualizar esse período, a cidade incorporou-se às lutas sociais influenciada pelo processo de democratização que crescia em todo o país, e culminou com a campanha pelas eleições diretas para presidente (1983/84). Por outro lado vê-se o retorno dos movimentos sociais no cenário político nacional.” (Hosokawa, 2012:22)

Muitas movimentações populares são percebidas nesse período, com o Fórum Popular de Saúde, movimento por habitação, movimento por escolas de educação infantil, por urbanização de favelas, movimento por pavimentação de ruas, manifestações por extensão de linhas de ônibus, sempre me lembro de relatos de petistas moradores de regiões afastadas de que eles rendiam os motoristas para estender a viagem do ônibus até os bairros que estavam se organizando, como o Lulinha¹¹. Essa era a forma de mostrar para as empresas de ônibus e

¹⁰ Wagner Hosokawa atualmente é Coordenador de Políticas para a Juventude da Prefeitura de Guarulhos, mestre em Serviço Social, dirigente da sua categoria de profissionais e iniciou sua militância no PT por meio do Movimento Estudantil e participou fortemente desde então da vida orgânica do PT.

¹¹ Lulinha é militante do PT, morador até hoje do bairro Primavera, que no início sequer tinha transporte coletivo para os moradores, é uma forte liderança da região e teve papel importante para as conquistas do bairro.

para a própria prefeitura de que a população não ia aceitar o nível de marginalidade tão grande das regiões periféricas da cidade.

O militante Lulinha destaca que fazia parte das Sociedades Amigos de Bairro – as SABs, uma das formas de organização das movimentações populares tão presentes naquele período e que despontou muitos quadros militantes do PT que vieram a integrar as gestões do petistas na cidade que traziam uma forte bagagem de conhecimento das necessidades da cidade, das melhorias necessárias para estas regiões que não eram priorizadas pelo poder público.

Os movimentos habitacionais surgem com bastante força frente a uma cidade tomada pela especulação imobiliária, com grande déficit habitacional, com área urbana habitada sem a proteção de nenhuma legislação, normatização e presença (de fiscalização e de equipamentos públicos de atendimento direto à população) do poder público, habitada de forma irregular e precária.

Elói Pietá atuou na criação de um desses movimentos e posteriormente nos relata sobre a sua atuação.

“Finalmente, em 1985, foi formado o Centro do Trabalhador para Defesa da Terra Paulo Canarin (recebeu essa denominação em homenagem ao líder do grupo de posseiros que sofria processos de despejo na Água Chata e foi assassinado em 1984, a mando dos proprietários da terra), o Centro destinava-se a unificar as lutas dos moradores de loteamentos irregulares entre si e unificar, também entre si, os militantes independentes que desenvolviam movimentos isolados em favelas. A unificação nas favelas alcançou sucesso e o Centro, devido à falta de quadros para tocar todas as atividades, concentrou-se nesse setor. (...) elaborou uma cartilha sobre o problema da terra. Os favelados decidiram por reivindicar a concessão do direito real de uso da terra por 90 anos, eliminando outras propostas como a compra dos lotes. Eles queriam evitar o comércio posterior da terra. Em 04 de dezembro de 1987 foi conquistada a concessão de 65 (núcleos de) favelas. (...) a vitória foi obtida após quatro manifestações com cerca de mil pessoas cada uma, juntando quase 30 favelas que tinham comissão organizada. (...). Em 1991, o prefeito tentou revogar a essência da lei de 1987, (...) reascenderam as grandes mobilizações e o projeto foi retirado.”

(Pietá, 1994:137)

A presença de outro movimento relatado por Hosokawa também marca a criação de bairros importantes em se falando de número de habitantes, de força de trabalho e mesmo de atuação política de lideranças que moravam nesses bairros e que tiveram forte influência na apresentação de demandas desses bairros para as futuras gestões petistas.

(...) o Movimento dos Trabalhadores Sem-Teto (MTST) surgiu no final da década de 1990 e inicia sua maior ação em 2000, quando realiza a ocupação de uma grande área abandonada localizada na região do Bonsucesso, com mais de duas mil famílias. Com um método idêntico ao do MST, seus organizadores batizaram o acampamento urbano de Anita Garibaldi, em referência à heroína republicana, sua organização com lonas, divisão de tarefas e marchas em direção à prefeitura; o MTST tem como pauta, a reforma urbana. (Hosokawa, 2012:28)

Esse movimento acompanhou junto aos demais movimentos de moradia, ainda no início do primeiro mandato do PT na cidade a discussão do Estatuto da Cidade em 2003, e as discussões específicas do Anita Garibaldi são incorporadas no reordenamento e no planejamento urbano de toda a cidade.

Existiam conselhos de direitos organizados por movimentos populares para fiscalização e proposição de políticas públicas que não tinham nesse período nenhuma relação com a prefeitura – o diálogo era inexistente e as lideranças que não aceitavam ser cooptadas pela prefeitura (oferecia-se cargos comissionados em troca do silêncio da liderança ou do movimento e as relações nunca se pautavam pela demanda das reivindicações)

Esses movimentos compunham uma força de oposição à gestão da cidade que tinha o Paschoal Thomeu como prefeito, que atendia diretamente os interesses da classe dominante na cidade, especialmente de valorização das áreas onde seus empreendimentos (de diversificados ramos de atividade) estavam instalados conforme Hosokawa (2012:29)detalha.

“Desse modo, para contextualizar os movimentos sociais em Guarulhos, nas décadas de 1980/1990, é importante compreender as forças sociais que exerciam a hegemonia político-econômica no município. Esse período foi

marcado pela mudança do poder político (e hegemônico), instalando-se a figura do ex-prefeito Pascoal Thomeu, que era empresário e influenciava a política municipal por meio de suas relações empresariais e “ramos de atividade: comércio atacadista, metalúrgica, editorial e gráfica, transporte e serviços públicos (...) sua fortuna individual, além de ações, está concentrada em propriedades imobiliárias em Guarulhos e na capital”. A ascensão desse novo grupo apontava o interesse de uso da administração pública para exercer seu projeto de poder.”

Ainda hoje podemos verificar alguns lugares pavimentados dentro de áreas das empresas do ex-prefeito que eram áreas públicas e passaram a integrar suas propriedades, além de atender especialmente pedidos de anistia de dívidas de empresas sob o argumento de geração de postos de trabalho na cidade.

Isso não significa que existia uma política séria de fortalecimento das indústrias instaladas na cidade, apesar de Guarulhos ter forte presença da indústria, ter um polo industrial no bairro de Cumbica, com várias empresas instaladas, o que se via nesse período era um bairro sem nenhuma estrutura, as ruas sem pavimentação, que dificultava o escoamento de produtos, estrutura de transporte coletivo ineficiente, com pontos de ônibus distantes das empresas, que faziam com que o trabalhador e a trabalhadora já chegassem cansados em seus postos de trabalho, uma grande área de ocupação com moradias precárias sem abastecimento de água e esgoto, e problemas sérios de segurança pública.

Essa área de concentração de indústrias da cidade era motivo de vergonha para os moradores e também para empresários que afirmavam que a estrutura da região comprometia parcerias e ampliação de seus negócios, que, conseqüentemente afetava o desenvolvimento econômico e a geração de empregos na cidade, mesmo com diversas concessões de isenção de impostos e cessão de terras ligadas à imobiliárias com relação política próxima ao então prefeito, o que demonstra que essa política é muito reduzida para um impacto mais amplo da indústria nas cidades.

De acordo com um estudo da Agende¹², no âmbito da capacidade geradora de empregos formais, o levantamento feito em fevereiro de 2010 com base em empregos

¹² A Agende é a Agência de Desenvolvimento de Guarulhos, uma organização não-governamental que tem como missão promover o desenvolvimento sustentável de Guarulhos e Região através da cooperação entre entidades públicas, privadas e sociedade civil.

industriais a partir dos dados do CAGED, revela que Guarulhos está na 3ª posição no Brasil, superado apenas pelas duas grandes metrópoles, São Paulo e Rio de Janeiro.

Também com base em dados do CAGED em fevereiro de 2010, Guarulhos é a segunda cidade em relação aos dez principais municípios empregadores na indústria no Estado de São Paulo, isso com presença forte do poder público a partir das gestões petistas iniciadas em 2001.

A Prefeitura de Guarulhos, em 1986 apresentava uma gestão desastrosa, com grande endividamento e ainda assim, Paschoal Thomeu saiu vitorioso nas eleições municipais, sua base de apoio era consistente apresentava quinhentos candidatos de um total de seiscentos e oitenta e cinco candidatos a vereador¹³; o candidato a prefeito do PT, Edson Albertão, havia ficado em terceiro com 16%¹⁴. De acordo com Hosokawa (2012:29),

“o período de governo de Pascoal Thomeu foi marcado por grave crise financeira, o quadro das finanças com relação aos compromissos não pagos chegava à ordem de 35% sobre o valor arrecadado. Mas o objetivo do “empresário-prefeito”, como costumava denominar-se, era se perpetuar no poder municipal para expandir os seus negócios particulares. Por isso, a metade das obras realizadas relacionava-se ao sistema viário (ruas, sarjetas, guias, etc.) porque esse setor era considerado prioritário. Várias denominações foram recorrentes para definir a imagem de Thomeu. A primeira, mais popular pela cidade: “Rouba, mas faz”, alcunha popular de Adhemar de Barros (ex-governador biônico de São Paulo). Outros o chamavam de “tocador de obras” pelas ações realizadas, principalmente, no asfaltamento de ruas e de “coronel”, denominações atribuídas pela forma clientelista de como as lideranças populares eram tratadas por ele.

O político-empresário não tinha de cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal, que só

¹³ A aliança partidária de Pascoal Thomeu era composta por nove siglas partidárias: PMDB, PDS, PCB, PSB, PMB, PCN, PSD, PSC e PHN; em grande parte, partidos de “aluguel”. Outras siglas se agregaram ao candidato concorrente, Walter Luongo, que também gozava de prestígio político com negócios imobiliários e loteamentos irregulares.

¹⁴ Edson Albertão (PT) era metalúrgico e indicado para disputar o pleito naquele ano. O PT diante dessas potências econômicas e da máquina pública, mesmo assim alcançou “simpatia” do eleitorado conquistando quatro vereadores numa câmara de 21 membros. Essa vitória, segundo Pietá, vinha de uma realidade “quase sem infraestrutura, a não ser a sede e telefone, uma pequena gráfica, um caminhão palanque, uma aparelhagem de som, simplicidade dos recursos próprios de cada candidato – nenhum deles dotado de riqueza pessoal – a ajuda suada de simpatizantes assalariados ou, no máximo de pequenos empresários. A grande riqueza do PT era o trabalho voluntário e gratuito de filiados e simpatizantes”. (Pietá, 1994:69)

foi aprovada quase duas décadas depois, e tinha como premissa uma ação não adotada em suas empresas: realização de obras de grande visibilidade sem a preocupação com as finanças da máquina, especialmente em períodos eleitorais, regado a ações políticas corruptas, de acordo com Elói Pietá.

(...) a grande corrupção está na relação com as empreiteiras de obras, às quais é pago um sobrepreço de cerca de 40% de preço praticado em outros municípios. Se utilizarmos como referência o orçamento realizado no ano eleitoral de 1990, quando metade dos recursos do município foram para obras, este sobrepreço atingiria a astronômica quantia de 36 milhões de dólares/ano. (...) uma das mais caras obras viárias, o novo acesso a Guarulhos cortando a Praça IV Centenário, foi feita sem concorrência pública. (...) há casos de favorecimento explícito e ilegal a grupos econômicos, como as contratações para cascalhamento e obras públicas da empresa PauPedra da qual o vereador Fausto Martello é um dos proprietários. Ou a renúncia da prefeitura aos 35% legais das terras loteadas na baixada de Cumbica pela imobiliária Maraial, empresa do Grupo Votorantin. O secretário de assuntos legislativos atuava como advogado daquela empresa. (...) o empreguismo (...) a empresa de economia mista, Proguaru, serviria como canal de admissão sem concurso. (Pietá, 1994:72-73)

Essas irregularidades, presentes e comuns em diversas áreas de governo, somado à oferta de péssimos serviços públicos, sem acesso de grande parte da população representava uma grande pauta para os movimentos sociais, que tinha pouco ou nenhum diálogo com a gestão, o que impulsionou ainda mais as denúncias em diversas áreas como saúde, educação, transporte e habitação, principalmente.

Diante dessas condições de gestão, Thomeu ainda contava com grande apoio político da Câmara e de setores da classe dominante na cidade, o que não impediu que ele elege-se seu sucessor, Vicentino Papotto (1993/1996), ex-secretário de finanças da sua administração. A base parlamentar continuava numerosa no legislativo municipal, e a bancada de oposição continuava pequena, contando apenas com um vereador do PT e dois do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). Hosokawa descreve bem a turbulência desse período:

“Esse período (1993/1996) foi turbulento por três grandes fatores: (a) a prefeitura continuava a ser governada, indiretamente, por Thomeu, mantendo-se a mesma equipe de governo; (b) a tentativa de privatização do Sistema Autônomo de Água e Esgoto (SAAE), que foi impedida pela mobilização social e ação dos partidos de oposição (este episódio uniu diversos movimentos sociais) e (c) a Câmara de Vereadores, cada vez mais envolvida em escândalos como a troca de votos por favores e propinas via prefeitura e o uso dos recursos legislativos para interesses particulares dos vereadores.”

Esses escândalos eram conhecidos por cada cidadão que acompanhava minimamente as ações da prefeitura, eram pauta de discussão dos movimentos sociais, posteriormente viraram conversa de botequim, da porta da escola das crianças, tomou uma proporção grande e conseguiu espaço na mídia.

Essa virou uma grande marca negativa do governo Papotto, que interferia diretamente na imagem de Thomeu, uma vez que toda a população sabia que era ele quem comandava as áreas, que havia costurado as alianças políticas e continuava a dar o tom das ações de governo.

Mesmo com esse clima, Thomeu se candidata novamente para prefeito, dessa vez com a imagem muito desgastada, com muitas insatisfações da população com a oferta de serviços públicos de pouca qualidade e a presença de equipamentos públicos da prefeitura concentrada em alguns bairros, os prioritários de sua gestão, localizados no Centro expandido da Cidade.

Os movimentos sociais se posicionam mais firmemente nas eleições, há um pensamento de que disputar as eleições fazia parte de um rumo diferente para os próprios movimentos, e a discussão de institucionalização das pautas do movimento social também influencia a atuação desses movimentos em Guarulhos.

Lembrando que a década de 1990, com o aprofundamento do neoliberalismo no cenário nacional verificamos uma retração das ações de ruas, as políticas neoliberais implantadas negavam a importância de políticas públicas de estado como um direito universal e gratuito, alguns movimentos abrem mão do enfrentamento para virarem prestadores de serviços nos inúmeros projetos de governo no país.

Não podemos afirmar que essa era a posição de todos os movimentos, muitos atuaram firmemente na denúncia do modelo neoliberal, no diálogo com a população de que esta política era a responsável pelos altos índices de desemprego e pelo não acesso aos serviços públicos.

Desses, alguns não concordavam em apoiar candidaturas eleitorais ou participar de partidos políticos, enquanto outros declaravam que o enfrentamento institucional era importante para garantir a efetivação do Estado, que naquele momento tinha discussões de cunho ideológico de enfraquecer a sua estrutura, e especialmente de institucionalizar as políticas e garantir a oferta de serviços para a população.

Não coincidentemente os movimentos com essa posição ideológica, em boa parte, eram aqueles que contribuíram com a construção do PT e que desde então vinham sistematizando propostas de políticas públicas a serem implantadas pelo Estado, que formulavam no sentido de reforçar e valorizar a importância do Estado.

Na disputa de 1996 para a Prefeitura de Guarulhos Thomeu fica em segundo lugar tanto pelo alto índice de reprovação de seu antecessor, como também por essa nova conjuntura, o vencedor foi Néfi Tales¹⁵, que já havia sido prefeito entre 1977 e 1982, e que também não tinha compromisso em transformar profundamente as relações políticas e a lógica do serviço público.

O PT mais uma vez fica em terceiro lugar, o candidato dessa vez havia sido Carlão Derman, ex-metalúrgico, militante antigo do partido, foi reeleito para vereador Orlando Fantazzini¹⁶, que conseguiu bastante visibilidade junto à população como líder da oposição (1993/1996), num momento em que a cidade clamava por mudanças e era ligado aos setores progressistas da Igreja Católica e foi eleito pela primeira vez Edson Albertão, ex-metalúrgico e professor, que havia sido candidato a prefeito na eleição anterior e tinha forte relação com movimentos anticapitalistas e socialistas.

Foi um momento em que o PT atuou como aglutinador de forças contrárias à situação

¹⁵ Néfi Tales, em 1974, já era vereador e deputado estadual e elegeu-se prefeito da cidade de Guarulhos, em 1976, por uma “onda de democracia” que beneficiou o Movimento Democrático Brasileiro (MDB), no período da redemocratização. Contudo “a campanha do MDB tinha entre seus financiadores principais a Imobiliária Continental, a maior da região, a época quando era deputado fez a defesa da imobiliária em Comissão de Inquérito na Assembleia Legislativa, que apurava vendas de lotes irregulares e violência contra compradores em atraso.

¹⁶ Orlando Fantazzini foi vereador em Guarulhos de 1989 à 2000 pelo PT, foi deputado federal entre 2002 e 2006. Em 2005 trocou o PT, ao qual era filiado desde 1987, pelo PSOL, em 2007 saiu do PSOL e ingressa no PPS, em 2008 é candidato à prefeito pelo PPS, atualmente é secretário de habitação da prefeitura de Guarulhos.

eleitoral, apesar de ter declarado apoio para o Néfi Tales no segundo turno, a discussão interna no partido era de que o PT não poderia ficar longe de uma decisão que acompanhava o sentimento de que as mudanças eram necessárias e urgentes. Apesar da polêmica em torno dessa discussão, o partido declarou oficialmente apoio no segundo turno. Hosokawa (2012:31) contextualiza bem esse momento em que o PT estava passando:

“É importante contextualizar que o PT representava a principal força política da oposição contra o “coronelismo” que predominava no poder executivo. Era também o partido com militância presente na maioria dos movimentos sociais, nos conselhos municipais da criança e do adolescente, da saúde, da educação, dos fóruns populares. Nos sindicatos dirigiam, principalmente, os Bancários; Construção Civil; Aeroviários; Aeroportuários; Professores da rede estadual ligados à Associação dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (Apeoesp); Funcionários das escolas estaduais da Associação dos Funcionários e Servidores das Escolas Públicas Estaduais (Afuse); Condutores e Servidores Públicos; bem como movimentos de moradia, pastorais sociais, entidades de defesa de direitos humanos entre outros espaços de mobilização e organização da sociedade civil.”

Muitos movimentos surgem nesse período e têm os mandatos do PT como incentivadores. Hosokawa detalha um pouco da atuação do mandato do vereador Albertão nessa questão.

“Naquele período, o mandato do vereador, Edson Albertão (PT), foi um dos incentivadores do surgimento de novos movimentos sociais e ocupou o cenário das lutas apoiando a inserção de movimentos nacionais na cidade, como o MST, e a criação do Espaço Cultural Florestan Fernandes no município, como polo político, cultural, alternativo e popular.” (Hosokawa, 2012:31)

A marca do início dessa nova gestão de Néfi Tales foi a frustração, pois o sentimento de mudança tão marcante no período eleitoral não teve suas expectativas atendidas, e a corrupção que tanto indignava as pessoas continuou a acontecer como na gestão passada. As

denúncias mais graves dessa vez diziam respeito a contratos de aluguéis para sedes de espaços públicos e a violência no meio político assustava a população com o assassinato de um vereador e de um secretário de finanças.

Essa foi a primeira manchete de uma série de ações vergonhosas da política guarulhense em jornais nacionais de grande circulação, bem como emissoras de TV, com destaque para a Rede Globo. O funcionalismo chegou a ficar três meses com seus salários atrasados, impulsionados pelo papel de oposição que já vinham desempenhando, somado à grande insatisfação da base da categoria, Guarulhos viveu a maior greve do funcionalismo público da história da cidade, conforme Hosokawa relata.

[...]A Câmara de Vereadores tornou-se alvo de escândalos com denúncias referentes à venda de votos em troca de dinheiro público, conforme informam jornais da época. O ápice foi a publicação de caderno especial do jornal de circulação nacional O Estado de S. Paulo (31/05/1999) com o título na matéria de capa: “A Câmara das facilidades”, deixando apenas os dois vereadores do PT de fora das acusações. (Hosokawa, 2012:31)

A partir dessas denúncias surgem movimentos com a principal pauta por ética na política, a partir da união de diferentes atores sociais da cidade, composta por entidades como a associação comercial, a Agende e setores médios da cidade, que pediam a renúncia do prefeito Néfi Tales e a moralização na política. Esses atores sociais não atuavam diretamente na política eleitoral até então, nem participavam de nenhum movimento, portanto a discussão passava apenas pela renúncia e acreditava-se que essa ação por si só já garantia uma melhora, um primeiro passo para o objetivo de moralização da política

Nos movimentos sociais e sindicais, que já estavam discutindo o papel que a Prefeitura de Guarulhos poderia exercer para executar as políticas públicas, já existia um acúmulo nas discussões desses movimentos que trazia expectativas que ultrapassavam a simples renúncia do então prefeito, era necessário uma mudança mais profunda. Era necessária a cassação desse prefeito e a realização de novas eleições municipais.

Tanto a nova movimentação específica por moralização da política como a articulação pelo pedido de cassação de Néfi Tales apresentava grande participação popular tanto pela sua incidência em espaços institucionais, como nos mandatos de oposição como nas

manifestações de rua, como greve de servidores, passeatas do movimento estudantil.

Após essa sequência de denúncias e a repercussão que passou a ter na mídia, finalmente Néfi Tales, em 1998 é afastado pelo Tribunal de Justiça após pedido do Ministério Público e posteriormente cassado pela Câmara de Vereadores.

Com a cassação, assume o vice-prefeito Jovino Cândido, do Partido Verde (PV), com o compromisso de “colocar a máquina pública nos eixos”, é ele quem consegue colocar os salários dos servidores em dia e incorpora em seu discurso a moralidade e a inovação na gestão.

Ganha visibilidade nesse momento um projeto chamado “Do lixo às Flores”, que promovia ações de conscientização ambiental por meio de intervenções artísticas. Era considerada a menina dos olhos de Cândido, pois chamava a atenção para a principal pauta de seu partido e ainda alinhava com artistas, que ele tinha bastante contato por também ser ator.

Cândido também tenta implementar uma espécie de Orçamento Participativo, que não tinha como principal objetivo garantir participação da população nas decisões do orçamento, como os recursos orçamentários estavam muito comprometidos com a lambança promovida por Néfi Tales, essa foi uma tentativa de implementar algo que demonstrasse pra população seu compromisso com a transparência com a coisa pública, tão presente em seus discursos, ao mesmo tempo em que poderia ter a oportunidade de dialogar com lideranças populares.

Essa iniciativa foi puramente eleitoreira e com vistas às eleições que estavam próximas, foi uma forma de utilização dos poucos recursos da prefeitura para contratação de lideranças de bairros por meio de oferta de cargos na prefeitura.

A falta de ações que impactassem diretamente na vida cotidiana da população, de políticas públicas que melhorassem a vida das pessoas que ansiavam por mudanças concretas abria um caminho com mais possibilidades de vitória do projeto petista na cidade, que até então só havia chegado ao terceiro lugar.

A insatisfação continuava na população e era um momento de profunda crise política, em que as instituições da cidade não tinham o menor crédito e os movimentos sociais decidem apoiar o projeto político do PT na cidade, o que incorporava sindicalistas, estudantes, lideranças comunitárias, pessoas que discutiam a moralidade na política e a própria população não organizadas em movimentos ou entidades, mas que dessa vez teve a política guarulhense nas telinhas da TV.

O candidato escolhido foi Elói Pietá, que segundo a apresentação do candidato exposta no caderno de Programa de Governo:

(a candidatura) “representa muito bem este movimento de mudança positiva, pela resistência e ação que ele exerceu como vereador de 83 a 90, como presidente da Câmara em 89/90 e como deputado estadual desde então. Elói Pietá investigou e denunciou Néfi Tales, dando início a todo o processo que levou ao afastamento judicial, prisão e posterior cassação do ex-prefeito. Além disso, fez as denúncias que levaram às investigações de 13 vereadores por corrupção, afastamento de 5 e prisão de 3 deles.”

O principal adversário de Elói Pietá seria Jovino Cândido, que exerceu mandato por dois anos e teve a oportunidade de se mostrar para a cidade; o pagamento dos salários dos servidores e de algumas dívidas que estavam paralisando serviços fez com que parte da população simpatizasse com sua forma de governar.

A disputa foi acirrada, sindicato dos Servidores, dos Bancários, sub-sede da Apeoesp, movimento estudantil, parte daqueles que participaram no movimento por moralidade na política, fortes lideranças comunitárias que se mobilizaram contra Néfi Tales estavam com Elói Pietá no Programa de Governo da Aliança pra Mudar Guarulhos, somado a 4 partidos, sendo PT, PSB, PCdoB e PSTU.

A maior votação se deu nas regiões mais afastadas do Centro da cidade, com destaque para Bonsucesso e Pimentas, onde a diferença de votos foi grande e garantiu a vitória ao PT. A gestão entre 2001 e 2004 teve seus primeiros dois anos com maior dificuldade, em primeiro lugar pelas dificuldades típicas da chegada à máquina pública e também porque tanto governo estadual como federal eram administrados pelo PSDB, que não admitia parcerias e ações conjuntas na cidade. O resultado disso é uma grande demanda para serem contempladas em um orçamento pequeno para o tamanho das necessidades.

Essa vitória é acompanhada da eleição de sete vereadores do PT. Foi considerável o número de escolas e Unidades Básicas de Saúde – UBSs construídas em regiões periféricas, onde boa parte dos próprios moradores desacreditavam que seria possível a instalação desses equipamentos.

A diferença mais perceptível foi a descentralização dos investimentos, modernização

da máquina pública, com a criação do “Fácil”, um serviço centralizado e menos burocrático de atendimento ao cidadão.

Algumas obras viraram marca dessa primeira gestão, como o Centro Educacional Adamastor, que reúne ações de Cultura, com um teatro para 700 lugares, contrastando com dois pequenos anfiteatros existentes, salas amplas de formação, palestras, atividades públicas, as Praças do Orobó também impactaram positivamente a população, uma vez que consistia em praças com quadras de qualidade, bibliotecas comunitárias e espaços verdes em regiões onde tais espaços não existiam e urbanização de áreas de ocupação com cessão de títulos de posse por meio do usucapião, que geralmente vinham acompanhados de mutirões de calçamento de ruas.

Nas eleições de 2002, o PT elege Sebastião Almeida deputado estadual e Orlando Fantazzini deputado federal tendo como principal articulador por votos o prefeito Elói Pietá e comprovando sua aprovação junto à população.

A aprovação do governo do PT e da figura pública do prefeito Elói Pietá chegou lá no alto, o que garantiu a reeleição em primeiro turno. As lideranças e movimentos continuavam em apoio a este projeto e desta vez o arco de alianças tornou-se ainda maior. Os partidos que compunham a coligação “Melhor pra Guarulhos” eram PT, PCdoB, PL, PRP, PCB, PTC e PSL.

A cidade passa a ter uma relação mais estreita com o governo federal e instalações federais como um campus da Unifesp e estruturação do Instituto Federal são inaugurados na cidade, além de ações e programas federais em todas as áreas.

A gestão entre 2004 e 2008 já tinha uma linha mais delimitada, dessa vez a gestão passa a implantar menos ações emergenciais. A discussão de juventude, mulheres, negros e negras ganha mais força de implantação dessas políticas.

Em 2005 as denúncias referentes ao chamado “mensalão” interferem nas relações políticas da cidade, o deputado Federal Orlando Fantazzini sai do PT e ajuda na criação do PSOL, as críticas se tornam duras à gestão petista e a tentativa de associar a imagem de corrupção à Prefeitura de Guarulhos na gestão petista é grande.

Haviam várias leituras sobre o posicionamento de Orlando, algumas de que era realmente pela decepção de ter o PT associado a práticas corruptas, como também porque este teria interesse em suceder Elói Pietá, sabendo que ele não era o favorito para a escolha

do prefeito.

Apesar do impacto político da Ação Penal 470, que assim como um personagem folclórico ficou muito conhecido popularmente como mensalão, o resultado eleitoral de 2006 foi favorável para o PT na cidade, mais uma vez a dobrada de deputados estadual e federal de Elói Pietá é aprovada nas urnas, dessa vez Almeida é reeleito deputado estadual e Janete Rocha Pietá é eleita deputada federal¹⁷

Nesse período houve grande movimentação interna no partido na corrida pela sucessão da prefeitura.

3.3 As Diretrizes do modo petista de governar nos Programas de Governo de Guarulhos

Considerando as especificidades de cada município, o Modo Petista de Governar se mostra de formas diferentes em cada uma das cidades administradas pelo PT. Essa é uma das exposições que a atual ministra de planejamento Miriam Belchior¹⁸ vem fazendo a cada uma de suas palestras sobre gestão pública e a experiência em Guarulhos nos mostra que além das questões específicas do município, o perfil do prefeito eleito, a conjuntura, as alianças e a forma em que os compromissos são assumidos no período eleitoral interferem diretamente nos resultados que a futura gestão vai apresentar. Essa diferença será detalhada em uma análise de cada uma das gestões nos tópicos abaixo; nos cabe agora delimitar o que foi um traço comum nesse período.

Os Programas de Governo petistas pelo país seguem eixos articuladores baseados em ideias e conceitos comuns, a tabela abaixo servirá para cruzar informações sobre as diretrizes e ações concretas praticadas pela prefeitura com esses conceitos detalhados, de acordo com **Pereira** (2013:9).

¹⁷ Janete Pietá foi uma das fundadoras do PT, militou nas Diretas Já, no movimento pela Ética na Política, presidiu o Fundo Social de Solidariedade, implantou o Bolsa Família juntamente com diversas ações sociais na cidade, especialmente no que diz respeito às mulheres, se elegeu deputada federal em 2006 e foi reeleita em 2010.

¹⁸ Miriam Belchior é engenheira, mestre em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Foi secretária de Administração e Modernização Administrativa e depois de Inclusão Social e Habitação da Prefeitura de Santo André, foi assessora especial da Presidência da República. Atualmente é Ministra de Planejamento.

<p align="center">Conceitos e ideais norteadores para Programas de Governos Petistas, segundo Pereira</p>	<p align="center">Reflexão em relação às gestões petistas no período entre 2001 e 2012</p>
<p>A continuidade do processo de mudança nas condições estruturais e conjunturais da sociedade brasileira, revertendo a produção e reprodução da pobreza, das desigualdades e da concentração de renda.</p>	<p>Já no começo de 2001, a prefeitura consegue apresentar a “inversão de prioridades” com alocação de recursos para ações sociais, instalação de equipamentos públicos e disponibilização de recursos de infraestrutura nas regiões mais afastadas do Centro da cidade, depois com a implantação do Bolsa Família.</p>
<p>A mudança na forma de direcionar recursos públicos, que muitas vezes são distribuídos por critérios de apadrinhamento e clientelismo.</p>	<p>Os Conselhos gestores são instalados nos equipamentos de saúde, de educação e nos de assistência social, bem como os conselhos de direitos, onde a prefeitura estabeleceu uma relação respeitosa de diálogo e de construção conjunta das políticas públicas.</p>
<p>A mudança na forma de construir e monitorar as políticas públicas e os serviços governamentais, dando à maioria da população a possibilidade de opinar e de contribuir para o aperfeiçoamento das políticas que lhe são oferecidas.</p>	<p>A realização de conferências das mais diversas áreas também marcaram as gestões petistas na cidade, para elaboração de propostas, monitoramento e fiscalização da ação do governo municipal.</p>
<p>A mudança no modo de governar, evitando que o poder de decisão sobre os destinos da coletividade fique nas mãos de poucos privilegiados, sem que a maioria da população se aproprie dos processos políticos.</p>	
<p>A mudança das políticas públicas para que atendam aos critérios de universalidade, igualdade e justiça social.</p>	
<p>A mudança na forma de se comunicar com a sociedade organizada e com a população em geral, que geralmente é pouco informada sobre os</p>	

<p>processos político-administrativos, as decisões governamentais e os serviços públicos que se processam</p>	<p>As decisões em conselhos e conferências, juntamente com as mais diversas plenárias do</p>
<p>A democratização do acesso e usufruto dos avanços tecnológicos e de conhecimento buscando impulsionar e aprimorar-se do uso de novas tecnologias e de conhecimentos, que muitas vezes servem apenas ao aumento das desigualdades e concentração de renda e poder, ficando restritas a grupos privilegiados.</p>	<p>Orçamento Participativo que reuniu milhares de pessoas ao longo das gestões garantiram maior intervenção popular na alocação de recursos, rompendo com critérios de apadrinhamento, e foi uma forma nova de relação do poder público municipal com toda a cidade.</p> <p>Ações de inclusão digital e de oferta de espaços para acesso à internet também foram verificadas na gestão petista, cumprindo seu papel de inclusão de cidadãos e cidadãs para utilização de ferramentas tecnológicas.</p>
<p>A potencialidade dos municípios, que vêm ganhando cada vez mais capacidade de construir seu próprio destino, a partir de novas formas de desenvolvimento sustentável local e regional e das políticas federais.</p>	<p>Guarulhos, por meio das gestões petistas, teve uma demonstração da importância de fortalecer o papel de ação do Estado, seja por ações diretas do poder municipal, seja por suas</p>
<p>O exercício da ética pública e o combate à corrupção precisam ser vistos como pressupostos básicos e como qualidades intrínsecas de qualquer governo que se apresente sob a égide do Estado de Direito e da democracia. Portanto, não devem ser um capítulo do programa, mas compromissos</p>	<p>parcerias, em grande parte com o governo federal e algumas em parceria com o governo estadual, mesmo com a dificuldade típica de dialogar com um governo de partido de oposição que não tem como seu</p>

reconhecidos pela população.	principal compromisso o
Padrão ético de procedimentos e de relacionamentos com o cidadão e a cidadã é o que coloca em prática a noção de serviço público como bem público, ao qual, portanto, todos têm direito	fortalecimento das relações federativas.
Essa perspectiva de gestão atualiza a necessidade de uma Reforma Política onde esteja assegurado o financiamento público de campanha.	Foi criado nesse período, inclusive, uma Coordenadoria de Relações Federativas, exatamente para cumprir esse papel de fortalecer essa relação com os demais entes federados.
O fortalecimento das relações entre União, Estados e Municípios.	A transparência e a ética também são marcas desse governo

As diretrizes citadas em todas as entrevistas dessa pesquisa são a participação popular, a forma de dialogar com a sociedade e a inversão de prioridades, uma vez que a gestão pública do município de Guarulhos deixou de olhar apenas para o Centro da cidade investindo em ações governamentais na periferia com a instalações de diversos equipamentos públicos de atendimento direto à população, além de passar a ofertas políticas públicas para setores historicamente excluídos como juventude, população negra e mulheres.

3.4 Relação do município junto com governo estadual e federal

As relações federativas se apresentam em um primeiro momento por seu viés político-partidário, apesar de não ter sido uma opção dos prefeitos que estiveram à frente da prefeitura nesse período nem tampouco ser uma orientação política do PT, diferente do governo federal que teve ações abertas para todos os estados que apresentavam projetos – independente do partido que estava à frente da gestão – inclusive partidos de oposição – o governo do estado de São Paulo demonstrou nitidamente sua preferência em atender unicamente as prefeituras de sua aliança partidária, deixando de atender pedidos essenciais para a população.

Muitos são os exemplos práticos desse olhar do governo estadual de São Paulo em demandas da população de Guarulhos, como o descarte irregular de resíduos poluentes do

Rio Tietê na cidade desconsiderando as tentativas de diálogo da Secretaria de Meio Ambiente, a SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo há anos oferta quantidade insuficiente de água para o município sem nenhum argumento plausível e sem conseguir publicizar qual o critério público utilizado.

Uma parceria criada, após grande esforço da prefeitura foi o convênio para acesso ao INFOCRIM, que transfoma os dados em informação, primordial para ações de segurança pública, que o governo do estado alega não ter condições para dispor de efetivo, nem de ações para combate e prevenção à criminalidade e que por um período considerável negou o acesso da prefeitura a essas informações.

Há mais de oito anos as candidaturas do PSDB que governam São Paulo ininterruptamente há 20 anos apresentam em seus programas de governo a extensão de metrô e/ou trem para Guarulhos e, apesar do esforço da prefeitura em dialogar conjuntamente nesse sentido, nenhuma ação foi feita. Apenas agora, no ano de 2014 foi aberta licitação para extensão de linha para a cidade, que após grande pressão de alguns deputados e de movimentos populares conseguiu contemplar uma parada ao menos, no centro da cidade, pois a proposta era apenas ter parada no Aeroporto Internacional de Cumbica, cerceando o direito de grande parte da população privilegiando especialmente os usuários do aeroporto.

Em todos os anos analisados por esta pesquisa podemos citar como intervenção do governo estadual a entrega de 1400 unidades de moradias da CDHU – Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano, a construção de uma unidade do Poupatempo – unidade de atendimento ao cidadão com serviço dos vários órgãos e secretarias estaduais – a construção de uma unidade da FATEC – Faculdade de Tecnologia, que hoje atende 700 estudantes e alguns programas gerais, que atende no estado inteiro e não tem como justificar o não atendimento na cidade, é o caso das escolas estaduais (totalmente sucateadas) e de programas como o Renda Cidadã, EJA – Educação de Jovens e Adultos e o Ação Jovem.

Em se falando de ação do governo federal, o resultado é outro totalmente diferente, não apenas por ter uma preferência partidária, até porque um grande avanço nas relações federativas republicanas e na transparências de parcerias públicas foi o Portal de Convênios por meio do Decreto nº 6.170 de 25 de julho de 2007, portanto na segunda gestão do PT na cidade e que abriu possibilidades das diversas áreas de governo apresentarem projetos para execução das mais variadas políticas públicas no município.

Foi construída uma unidade da Universidade Federal em uma região de periferia da cidade, além da criação do Instituto Federal que antes tinha os cursos técnicos ofertados por uma instituição privada da cidade, além de passar a aderir às diversas diretrizes do Ministério da Educação no que diz respeito à qualidade do ensino e das ações inclusivas nas escolas e na proposta pedagógica da educação municipal.

Na área da Saúde foi criado o Hospital Pimentas-Bonsucesso, primeiro hospital fora do Centro ampliado da cidade, em uma região que não tinha equipamentos públicos da prefeitura, implantação do SAMU – Serviço de Atendimento Móvel de Urgência, do Programa Brasil Sorridente, que até então não tinha um serviço público para a população guarulhense de promoção, prevenção e recuperação da saúde bucal e o número de atendimento da saúde passou de 6 milhões para 11 milhões.

Foram entregues por meio do PAR – Programa de Arrendamento Residencial mais de 5 mil moradias, foram realizados mais de 40mil atendimentos por ano do Programa 2º Tempo que promove a cultura e a prática esportiva para crianças, adolescentes e jovens.

3.5 Elementos do Programa de Governo 2001-2004

O Programa de Governo de 2001/2004 se apresenta como uma grande carta de intenções; sem muitos dados e sem detalhamento de suas propostas, até mesmo pelo momento político delicado que a cidade vivia, esse programa tenta dialogar com o sentimento generalizado da população de que era necessário promover mudança, sua introdução já demonstra seu caráter de transformações para a cidade

“O nosso principal problema está em que os administradores de nossa cidade, ao longo dos anos, se mostraram incapazes de estar à altura dela. Afundaram a Prefeitura e a Câmara na corrupção e não tiveram competência para vencer os desafios do enorme crescimento da cidade.(...) A ALIANÇA PARA MUDAR GUARULHOS tem entre seus objetivos resgatar a imagem, os valores, os símbolos positivos de nossa cidade, e estimular a criação de pessoas e da coletividade no campo da economia e dos mais diversos aspectos de nossa vida social” (Programa de Governo da Aliança para mudar Guarulhos, 2000)

O Programa de Governo de 2000 se estrutura cinco grandes marcas, sendo:

- 1 – Moralizar e democratizar a Prefeitura e a Câmara
- 2 – Gerar empregos e cuidar da Segurança Pública
- 3 – Garantir os Serviços de Saúde com qualidade
- 4 – Educação: da creche à Universidade Pública
- 5 – Uma revolução na estrutura

A característica do Programa de Governo para Mudar Guarulhos era uma diretriz para a gestão enfatizando a moralidade e a ética no serviço público e em um diagnóstico da realidade da cidade, influenciado pelas lideranças que tiveram peso nas movimentações pela cassação de Néfi Tales e na apresentação das propostas desse Programa; não havia metas específicas, até mesmo pelo não conhecimento a fundo da realidade orçamentária. Segundo Justino Pereira, esse Programa:

[...] foi uma carta de intenções que continha mais vontades e menos embasamento na real capacidade de ação de governo propriamente, embora tenha conseguido atender muito das expectativas depositadas nesse Programa de Governo.

Os principais atores, que constam inclusive do próprio Programa de Governo são a OAB, a Agende, igrejas, sindicatos, servidores municipais, movimentos de luta por moradia, movimento pela saúde, órgãos de comunicação. Aqui cabe destacar que a Globo havia feito cobertura dos casos de corrupção e chamou um debate entre os candidatos de Guarulhos, e que Jovino Cândido optou por não ir, sua ausência foi vista pela população como um descaso, e foi determinante para os argumentos finais de campanha – e os partidos que compunham a coligação – PT, PSB, PCdoB e PSTU.

O PSTU no início da primeira gestão é convidado para fazer parte da gestão e logo de início passa a ter uma postura crítica frente às ações realizadas pelo governo, especialmente quando a administração petista opta estender a rede municipal de educação para o Ensino Fundamental 1 (até a antiga 4ª série), sob o argumento de ser contrário à municipalização da educação, alguns militantes do PSTU começa a criticar publicamente e afirmar que tinham acertado em não aceitar fazer parte do governo, mas ainda não podemos afirmar que foi uma

relação perdida pelo desempenho do governo, a decisão em não estar junto com o PT frente à prefeitura estava ligada à tática nacional do partido, de acordo com Elói Pietá em entrevista, até porque não se tratava de municipalização, a prefeitura não assumiu nenhuma escola estadual, mas sim criou uma rede própria atendendo até a quarta série do ensino fundamental, pois Guarulhos perdia 50 milhões anuais de recurso do FUNDEF¹⁹

“Houve uma decisão de início no início da gestão de não compor o governo, eu pessoalmente fui convidá-los, então podemos dizer que essa decisão foi mais por um pré-posicionamento da direção do PSTU do que pelo desempenho de governo, uma vez que a gestão nem tinha começado ainda”

Mesmo os servidores, que mostravam descontentamento em relação ao aumento salarial, tiveram algumas tentativas de paralisação, mas não obtiveram adesão da base da categoria de servidores, uma vez que a prefeitura implantou abono salarial para os cargos de menor salário, aumentou consideravelmente o vale alimentação, melhorou investimento em equipamentos de segurança do trabalho e com a construção de equipamentos públicos de qualidade, como escolas, UBSs, etc, melhorou o ambiente de trabalho para estes trabalhadores.

Assumir a gestão para enfrentar a crise política administrativa e financeira que a prefeitura passava apresentava diversos gargalos de administração, as demandas eram muitas, as necessidades eram enormes e o orçamento além de ser insuficiente ainda tinha que honrar dívidas atrasadas, de acordo com Miguel Choueri

“O PT se depara com o 1º ano da LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal, em cacos, a cidade não investia em educação nem o mínimo exigido, não tinha saneamento básico, não pagava fornecimento de água para a SABESP, não depositava FGTS²⁰ dos funcionários, salários e benefícios atrasados. A primeira coisa foi colocar seriedade na gestão pública, Guarulhos era inadimplente em tudo”

¹⁹ O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) vigorou entre 1998 até 2006 quando foi substituído pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb foi criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007

²⁰ Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

O primeiro ano de gestão foi para sentir a máquina e estruturar para que ela pudesse de fato funcionar, essa era a característica do “Estado Herdado” que a prefeitura teve que lidar e se saiu muito bem, o segundo ano de governo já tinha uma equipe com maior domínio do funcionamento da máquina, mas com recursos ainda muito reduzidos frente aos desafios colocados, ainda assim pela primeira vez o PT de Guarulhos consegue implantar alguns serviços, inaugurar alguns equipamentos públicos nas regiões e conquista maior simpatia da população e consegue eleger um deputado estadual e um deputado federal.

Os servidores comissionados, em sua maioria eram militantes de movimentos sociais e das lutas do partido, e esse primeiro ano também foi dedicado a compreensão de papel de governo e partido, na entrevista surgiu um exemplo interessante por Miguel Choueri

“Houve um evento aberto de avaliação específica da primeira gestão na área de habitação e foi falado que a principal ação de governo foi a concessão do direito real de uso em ocupações de áreas públicas, isso foi uma proposta dos vereadores do PT como estratégia de resistência às ocupações irregulares de uma cidade sem planejamento para proteger as famílias de um governo passado que optava pela valorização dos imóveis e o baixo compromisso em ofertar moradias populares, nosso governo contava com a estratégia de resistência, se comportando como oposição em um papel de situação”

Não podemos afirmar com certeza de que essa ação na habitação tenha sido uma opção entre muitas, pois o orçamento era escasso para a construção de moradias, e certamente havia uma análise de governo de que era necessário entregar moradias populares, no entanto era comum ver uma ação pontual e limitada àquela conjuntura como um grande feito progressista, quando na verdade era apenas o que era possível ser feito.

A novidade é que o partido elege Luíz Inácio Lula da Silva, presidente da República, uma mudança considerável na conjuntura e que impactou diretamente na gestão, pois muitas parcerias são firmadas entre prefeitura e governo federal que resultam em mais ações para a população.

3.6 Elementos do Programa de Governo 2005-2008

O Programa de Governo desse período, apresenta em seus parágrafos iniciais a superação das diversas crises que antecederam a primeira gestão

“Superamos a crise moral, que durante muitos anos, manchou a política local com a má-fama de corrupção. Hoje o guarulhense sente orgulho de sua cidade

Superamos a crise política que se expressava em cassações ou ameaças de cassação de prefeito e vereadores, na falta de harmonia entre governo e a sociedade, entre a Prefeitura e a Câmara Municipal, entre o governo municipal e os governos estadual e federal

Superamos a crise administrativa, antes gerada pela prática de gastos muito superiores à arrecadação, que havia criado uma dívida de 860 milhões de reais, travado o desempenho da administração municipal durante os anos anteriores, deixando-a sem planejamento, sem projetos, sem modernização, vivendo às voltas com a ausência de governo e de comando.” (Programa de Governo Melhor Pra Guarulhos, 2005 - 2008)

É apresentado a forma diferente de fazer política e de governar a cidade, e o texto faz questão de ressaltar que os problemas éticos e morais ficaram para trás, o diálogo com a população é ressaltado e o Orçamento Participativo é apresentado como um instrumento que se mostrou eficaz para ouvir os desejos da população para trabalhar em sua realização.

Este Programa de Governo reafirma que as dificuldades foram grandes, mas que muito foi feito pela cidade e novamente pede apoio e confiança da população para continuar. Ele é dividido em nos seguintes eixos:

1 – Carta do Prefeito, era uma introdução, uma espécie de prefácio do Programa.

2 – Continuamos a tornar a cidade melhor pra todos – onde constavam prestação de contas e propostas das políticas sociais divididas nos itens Educação, Saúde, Água e Esgoto, Meio Ambiente, Segurança, Asfalto e Vias Públicas, Habitação, Transportes Coletivos, Cultura, Esportes, Desenvolvimento Econômico, Aeroporto e a cidade, Serviços Funerários e Iluminação Pública

3 – Nossas prioridades são as crianças, as mulheres, os jovens, os idosos, os mais necessitados, começa-se a pensar propostas de ações para populações específicas, mas

sempre reafirmando a necessidade de intervenções públicas para a população mais necessitada por acesso aos direitos e aos serviços públicos

4 – Melhorar a cidade com obras e ações em todas as suas regiões, as obras realizadas eram apresentadas detalhadamente distribuídas por região em um mapa que facilitava a visualização de que a gestão esteve presente em toda a cidade e as propostas eram apresentadas em seguida.

5 – Administração Pública, onde expõe como enfrentou os desafios para sanear as dívidas e apresenta propostas de atendimento público, valorização do servidor e segue com propostas nesse sentido.

6 – Mensagem de Conclusão do Programa de Governo, onde reafirma o compromisso de consultar a população e suas lideranças para a tomada de decisões do serviço público, de prestar contas de suas ações e de ampliar esforços para descentralizar as ações da prefeitura para as diversas regiões da cidade.

As realizações foram apresentadas conforme quadro abaixo

Área	Ação
Educação	Aumento de atendimento de 24 mil para 75 mil vagas
	Criação de 16 creches (antes só havia 5)
	Alimentação escolar entre as melhores do país
	Ações de melhorar a qualidade da rede
	Instituição da Educação de Jovens e Adultos - EJA
	Faculdade de Pedagogia para servidores com Magistério (exigência do MEC)
Água e Esgotos	Superação da crise de abastecimento de água com pagamento em dia para a SABESP, dobrou a produção de água potável no município
	Abertura de 14 poços artesianos
	Construção de adutoras, reservatórios e novas redes
	Ampliação da rede coletora de esgotos
	Reativação da Represa do Cabuçu

	Criação e Estação de Tratamento de Água
Meio Ambiente	Criação de uma centena de áreas verdes
	Ação de fiscalização para impedimento de ocupação de áreas verdes
Segurança Pública	Ampliação em mais de 200 guardas
	Formação de todos os integrantes nas tarefas de segurança cidadã
Asfalto e Vias Públicas	Pavimentação de ruas e avenidas em quantidade nunca vista
	Recapeamento das principais vias
	Duplicação do serviço de tapa buracos
	Novo Trevo do Bonsucesso (que interferia na área industrial e fazia com que motoristas passassem quase uma hora no trecho que era muito movimentado)
	Construção de Nova Alça de Acesso da rodovia Dutra para o Centro de Guarulhos
Habitação	Entrega de 6.800 títulos de posse de terra por 90 anos a famílias moradoras de áreas públicas
	Retirada de 180 processos de Reintegração de Posse por meio de negociação com proprietários ou ações judiciais que impediram o despejo de milhares de famílias
Transportes Coletivos	Renovação quase completa da frota de ônibus
	Ordenamento de transporte por peruas com catracas eletrônicas
	Instalação de mais de 300 abrigos em pontos de ônibus
	Estruturação da Secretaria de Transportes (antes era ligada à Secretaria de Serviços Públicos)
Cultura	Construção do Centro Educacional e de Cultura Adamastor
	Reforma do Teatro Nelson Rodrigues
	Criação de bibliotecas nos parques dos bairros
	Conquista do Prêmio Prefeito Amigo da

	Leitura
	Criação da Orquestra Jovem, Orquestra de Câmara, a Big Band
Esporte	Criação dos Centros Esportivos Orobó no Jd Presidente Dutra e no Jd Guaracy
Desenvolvimento Econômico e Emprego	Rompimento do ciclo de esvaziamento industrial que viveu nas décadas passadas
	Formação do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico
	Ações de infra-estrutura que contribuíram com a instalação de empresas com geração de empregos
Aeroporto e a cidade	Ações para integrar o aeroporto à cidade
Serviços Funerários	Melhoria dos serviços funerários com dignidade para a população
Iluminação Pública	Renegociação da dívida com a concessionária para instalação de pontos de iluminação pública em diversas regiões da cidade
Políticas para a criança	Conquista do Prêmio Prefeito Amigo da Criança pelas ações de garantia da criança na escola orçamento para ações de promoção dos direitos integrais da criança
Apoio Integral à mulher pelos seus direitos	Criação de serviços para gestantes, atendimento à mulheres vítimas de violência e formação profissionalizante para mulheres
Jovens	Criação de um Programa Municipal específico para jovens – Programa Oportunidade ao Jovem (POJ)
Idosos – Terceira Idade	Ações para cumprimento do Novo Estatuto do Idoso
Obras	Pavimentações, trevos, alças de acesso, drenagem etc

A vitória em primeiro turno conferiu a aprovação da população ao Modo Petista de Governar, este segundo mandato foi regido por duas questão facilitadoras da gestão e duas dificultadoras, o que facilitava a nova gestão era a facilidade em conquistar projetos por meio de parceria com o governo federal e o fato de muitas ações e obras já terem começado

na gestão passada.

O que dificultava a gestão era a movimentação interna do partido pela sucessão do então prefeito Elói Pietá e a crise política de 2005 que assombrou o Partidos dos Trabalhadores em nível nacional e respingou em todas as administrações petistas.

A oposição tentou diversas formas de associar a corrupção às ações da prefeitura, o que minimizou essa tentativa foi o fato de parte da oposição estar ligada à história de corrupção muito conhecida na cidade. Já os rumos da decisão pela sucessão foi traumática, o prefeito sugeriu uma consulta pública à população que não foi aceita pela direção do PT. Havia dois candidatos, que eram da mesma força política interna do então prefeito, mas sua candidata preferida era a então vice-prefeita, que foi Secretária de Educação nas duas gestões.

A disputa entre os dois candidatos se acirrou e baseado no estatuto do PT, o prefeito pede para que essa decisão seja adiada e fique mais próxima do período oficial de definição de candidatura do Tribunal Superior Eleitoral – TSE.

Essa é uma decisão importantíssima para a gestão, pois impacta diretamente no funcionamento da máquina pública, e a coesão é necessária para que os serviços da prefeitura não percam sua qualidade, ao final do terceiro ano de gestão, a direção do PT começa a pressionar para que o prefeito tome uma decisão.

O pedido era por mais adiamento, mas a direção não atende ao pedido e baseada no Estatuto do PT agenda prévias à revelia do prefeito, que sob esse argumento diz que apoiará internamente sua candidata, que num processo muito duro de discussão perde para o atual prefeito Sebastião Almeida.

Ocorre, de cara, um racha entre as lideranças do PT e de secretários da administração, o clima se tornou bastante tenso e um dos principais trabalhos de quem estava à frente da construção do Programa de Governo foi estabelecer uma relação que unisse os militantes do PT que apoiaram as duas candidaturas internas.

Havia rumores de que o Elói não entraria de cabeça na campanha por se sentir desrespeitado. Felizmente mesmo frente às dificuldades houve maturidade do partido e das principais lideranças de governo para conduzir esse momento de forma em que a campanha se saiu vitoriosa mais uma vez. Também vale ressaltar que esse foi uma grande realização, pois muitas administrações petistas não são reeleitas depois de um processo acirrado de prévias.

3.7 Elementos do Programa de Governo 2008-2012

Esse Programa de Governo já traz um apanhado geral das duas primeiras gestões, das conquistas e passa a ter uma característica um pouco mais técnico, mais baseado em elementos da gestão do dia a dia da gestão. Está estruturado em quatro capítulos e segue mais à risca as diretrizes estabelecidas pelo diretório nacional do PT.

Ele é composto de uma apresentação e quatro capítulos, sendo

1 – Cidadania e Desenvolvimento Social, composto por Educação, Saúde, Habitação, Desenvolvimento Social e Políticas de Afirmação. É a primeira vez que a promoção da política racial entra para um Programa de Governo do PT em Guarulhos e muitas políticas específicas ganham mais força. Há um sentimento de que construir equipamentos públicos e ter ações de infraestrutura nos bairros é pouco.

2 – Qualidade de Vida Urbana, composto por Meio AMBIENTE, Cultura, Esporte, Infraestrutura Viária, Transporte e Trânsito, Segurança e Desenvolvimento Urbano. A relação com o aeroporto passa a integrar as ações da política de transporte, como foi criada uma Secretaria de Desenvolvimento Urbano passa-se a analisar essas ações para uma política de desenvolvimento urbano, o transporte sob a influência nacional passa a ter uma dimensão maior e o bilhete único que integrava o Programa de Governo anterior e não havia sido cumprido passa a ser ainda mais exigido pela população.

3 – Gestão Eficaz da cidade, Desenvolvimento Econômico passa a dialogar com uma visão mais ampla de Trabalho, Emprego e Renda, integrado com políticas de Administração Pública e Funcionalismo, Orçamento e Finanças e um item específico para apresentação de propostas da Proguaru.

4 – Participação e Controle Social passou a ser um capítulo.

Esse caráter mais técnico, é abordado por Elói Pietá em entrevista

O Programa de Governo foi se tornando mais frio, mais técnico, mais burocrático. É a expressão das mudanças que vão acontecendo dentro do próprio PT, a relação de militantes em campanhas pagas é consequência do pragmatismo, dessa burocratização. As coisas são muito relacionadas entre si, inclusive em sua expressão verbal. O burocrático é essencialmente

técnico na especialização, no registro, no sistemático, na impessoalidade

O arco de alianças para este Programa de Governo foi maior, passamos de sete para doze partidos, PT, PR, PRP, PSB, PSL, PRB, PP, PTC, PTdoB, PTN, PRTB e PSDC. A crise econômica mundial impactou diretamente na administração na redução da receita do município e a medida do governo federal de reduzir o IPI²¹ de carros 0 Km e o aumento da frota de carros em Guarulhos.

A implantação do Bilhete Único foi feita com a mudanças das linhas de ônibus e pela substituição das vans que compunham o transporte alternativo por micro-ônibus, foi bastante polêmico porque mexia em uma estrutura arcaica de transporte com várias linhas que cruzavam a cidade de ponta a ponta, porque alterava profundamente os hábitos dos usuários do transporte público, porque impactava muito financeiramente naqueles que tinham autorização para o transporte alternativo, que a partir de então deveriam substituir sua van por um micro-ônibus.

Esse foi um dos primeiros embates de governo, que contou com uma relação estremecida do governo, algumas figuras ícones das duas gestões passadas expressavam que os novos gestores não teriam força para gerenciar a prefeitura, algumas vezes até com falas públicas em jornais da cidade.

Alencar, que foi secretário de governo nesse período expressou um pouco como se deu esse início de terceiro mandato

O desafio (2009 – 2012) era continuar e criar coisas novas, precisávamos ter compromisso com o que fizemos, mas a população esperava coisas novas, um símbolo disso foi a Ponte Estaiada com uma imagem de que Guarulhos poderia ser uma cidade moderna.

“A implantação do Bilhete Único significava o compromisso político de se estruturar a cidade de forma mais ampla e integrando suas regiões, a administração não considerava o Bilhete Único apenas como integração tarifária, mas de toda a estrutura viária da cidade, que ainda estava em curso, e foi consequência das gestões anteriores, pois reorganizou o sistema alternativo e criou a Secretaria de Transporte e que nesse terceiro mandato

²¹ Imposto sobre Produtos Industrializados

necessitava criar o Bilhete Único

O Tratamento de Esgoto também foi uma marca que demonstra a importância de um Planejamento Estratégico, pois desde o início das gestões do PT, sabíamos que não havia tratamento de esgoto, mas havia coisas mais urgentes na área de saneamento a serem feitas que não podíamos fazer ao mesmo tempo, foi priorizado acertadamente o abastecimento de água, depois a instalação de redes coletoras e a terceira gestão necessitava iniciar ações de tratamento do esgoto da cidade”

Havia também um conflito geracional presente nas movimentações daquele início de governo, as gestões do Elói contavam com diversos fundadores do PT em Guarulhos que achavam as lideranças escolhidas por Almeida para as funções estratégicas de governos como inexperientes para tamanha responsabilidade. Esse estranhamento é perceptível na fala de Elson Roberto em entrevista

O governo iniciou a gestão deixando claro que era um novo governo, às vezes nem parecia uma administração petista, inclusive apagando marcas da gestão anterior, além de a equipe de governo não ter experiência com a máquina pública, o foco era mais político e menos em gestão. O primeiro ato em 06/01/2009 foi exonerar todos os comissionados, muitos estiveram na gestão petista pelos dois mandatos, e a partir desse ato ficou a mensagem de que não servia mais

E por parte dessas lideranças que assumiram funções estratégicas havia um descontentamento com os rumos de governo e a necessidade de que apontasse novas possibilidades de gestão, ações mais ousadas e inovadoras. Esta pesquisa não se propõe a analisar qual argumento é real, mas sim a apresentar elementos daquele momento de início de terceira gestão.

As realizações foram muitas, mas havia uma expectativa de que a administração petista fosse além. Já existia uma Coordenadoria da Mulher e da Igualdade Racial, criada em 2006. Em 2010 é desmembrada em Coordenadoria da Igualdade Racial e Coordenadoria da Mulher, muitas ações passam a ser demandas nessa política. São criadas a Coordenadoria da Juventude e a Coordenadoria da Pessoa com deficiência.

São construídos dois Centros de Educação Unificados, são realizados o Salão do Livro e a Feira do Estudante que ganham grande projeção na cidade. É aprovado um projeto

ousado de tratamento de esgoto na cidade.

3.8 Perfil dos dois prefeitos desse período e a condução do governo

O perfil dos gestores impacta diretamente na condução do governo, os dois prefeitos analisados possuem postura totalmente distintas frente à gestão, o Elói tem um perfil de maior acompanhamento dos secretários dos detalhamentos das ações de cada área, perguntado sobre o papel do secretário de governo em entrevista, ele respondeu

“Nas primeiras duas gestões, o secretário de governo era eu mesmo, vivemos um sistema presidencialista e não parlamentarista, o secretário de governo é um auxiliar do prefeito como os demais secretários, ele é um auxiliar mais próximo do gestor. Se o secretário de governo se torna autônomo, se torna uma anomalia e causa um distúrbio na gestão, vira uma orquestra com dois maestros e o resultado não é bom”

Alguns secretários responderam confirmando essa fala, como o Justino

“Ser Secretário de Governo do Elói é menos pesado porque ele acompanha tudo, ele negocia tudo, eu fui um auxiliar dele, até porque são muitas tarefas na Secretaria de Governo, eu acho até que algumas funções deveriam ser desmembradas”

Moacir também confirmou um pouco isso

“Na gestão do Elói, Secretário de Governo tinha o papel de coordenar as áreas de governo, política e administrativamente, e é esse que deve ser o papel saudável na gestão, o Programa de Governo é o que norteia o secretário de governo

Zé Luíz também reforça esse entendimento

“após isso (elaborar um planejamento estratégico) é necessário trabalhar para que o conjunto de secretarias atuem em sintonia com um único projeto, é necessário esforço para que cada secretário(a) não atue como um governante

independente”

O perfil do Almeida já se mostra diferente, ele delega mais as tarefas. Após oito anos de um perfil frente à prefeitura, ouve estranhamento com esse estilo, tão sugerido pela administração moderna não foi compreendida assim, e em algumas áreas de governo se formou “prefeituras independentes”.

Ambos os estilos de gestão apresentam qualidades e defeitos, e ambos foram aprovados pela população, pois Almeida também foi reeleito, o que permeia as discussões em torno do Modo Petista de Governar em Guarulhos é o que foi apresentado acima por Moacir, de como obter uma maneira diferente de dialogar com a cidade, de ter a capacidade de apresentar coisas novas valorizando as conquistas inúmeras das nossas gestões, como contemplar as diversas forças políticas da cidade e essas questões talvez sejam matéria para uma outra pesquisa.

4. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa empírica por meio de entrevista aos dois prefeitos do período pesquisado e dos secretários de governo, que tinham como uma de suas atribuições acompanhar a elaboração, fazer o monitoramento do Planejamento Estratégico Situacional e coordenar as ações das áreas de governo.

As entrevistas aconteceram entre o início de maio e a primeira quinzena de junho deste ano e os trechos foram utilizados para aprofundar a análise da gestão. As perguntas feitas se encontram em anexo a esse trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas perguntas surgem ao analisar a aprovação de três gestões em uma mesma cidade e a efetividade das diretrizes do Modo Petista de Governar, em um primeiro momento eu atribua o sucesso dessas gestões à utilização do Planejamento Estratégico Situacional. Foi interessante perceber que é a soma de um conjunto de elementos que contróem essa experiência bem sucedida.

A implantação de mecanismos de participação popular não é apenas uma forma de dar voz à população, mas uma ferramenta eficiente de nortear toda a gestão pública, pude perceber que a execução do orçamento também foi decisivo para cumprimento das ações previstas no Programa de Governo, não adianta traçar metas, ações e não dedicar esforços consideráveis na execução tão burocrática e dificultosa em meios à tantos regulamentos por leis.

Mais interessante foi perceber que a maior sugestão de todos os entrevistados é para que a gestão não perca a sensibilidade de ouvir as necessidades, as demandas que surgem a cada dia, que nem sempre está planejada, que nem sempre foi avisada anteriormente. É aí que a gestão petista se apresenta de forma diferente, pois os diversos canais de participação lhe permitem compreender o que as pessoas estão pensando, como estão analisando e até mesmo o que está sendo reprovado para ser corrigido a tempo.

Pude perceber que o Planejamento Estratégico, apesar de essencial, não é o fator fundamental de uma gestão, que estar preparado para ajustes é a maior habilidade que um gestor pode apresentar. Não existe uma fórmula que se aplique de forma homogênea nos governos, cada um vai enfrentar seus desafios de uma maneira diferente, em uma conjuntura diferente.

Os Programas de Governo e seu processo de construção foram inaugurados em Guarulhos como um compromisso norteador das ações da gestão pelo PT e esse é um grande patrimônio político contruído por este grupo de pessoas que compõem o partido na cidade, e mecanismos de participação fazem com que as pessoas passem a compreender que o público é dela, que o que é público deve ser acompanhado por ela.

6. BIBLIOGRAFIA

Programa de Governo Soluções para os Problemas de Guarulhos, 2000.

Programa de Governo Melhor Pra Guarulhos, 2004.

Programa de Governo Pra Guarulhos continuar no Rumo Certo, 2008.

COSTA, Greiner e Renato Dagnino. **Gestão Estratégica em Políticas Públicas, 2013.**

OLIVEIRA, Eduardo Tadeu. **O modo petista de governar:origens e história. 2014**

7. ANEXO I – ENTREVISTA

Especialização em Gestão de Políticas Públicas – FESPSP e Fundação Perseu Abramo

- Aponte os principais avanços das gestões do PT na cidade de Guarulhos no período entre 2001 e 2012
 - Quais os atores sociais (movimentos, partidos, grupos organizados) mais atuantes na eleição e no processo de construção dos Programa de Governo de 2000, 2004 e 2008?
 - Estes grupos tiveram suas demandas atendidas? Se mantiveram em apoio ao projeto petista na cidade?
 - Quais foram as relações perdidas?
 - Você acredita que as gestões petistas inovaram nas relações políticas com os setores organizados da cidade?
 - Quais ferramentas de gestão foram utilizadas para colocar em prática os compromissos assumidos em relação às demandas apresentadas durante o processo eleitoral e de construção dos Programas de Governo?
 - Como a Secretaria de Governo atuou para atendimento das expectativas da população que integravam os Programas de Governo?
 - Como você avalia a utilização do Planejamento Estratégico Situacional como ferramenta de gestão?
 - O Planejamento Estratégico Situacional foi suficiente para que a prefeitura conseguisse atender os compromissos assumidos nos Programas de Governo?
 - Foi possível contemplar uma relação democrática com a população no PES?
 - O que você aponta como ineficaz nos PES para cumprimento dos Programas de Governo.
-