



FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA – UNIFOR
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – VRPG
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIAS DA CIDADE

LUANA SILVA MARQUES QUINDERÉ

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS
NOVAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS DA CIDADE DE
FORTALEZA**

FORTALEZA - CE
2019

LUANA SILVA MARQUES QUINDERÉ

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS NOVAS
OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS DA CIDADE DE FORTALEZA

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de título de mestre no Mestrado Profissional em Ciências da Cidade.

Área de concentração: Ciências da Cidade. Linha de pesquisa: Planejamento, gestão e relações sociais da cidade.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Sheila Cavalcante Pitombeira

FORTALEZA

2019

Ficha catalográfica da obra elaborada pelo autor através do programa de geração automática da Biblioteca Central da Universidade de Fortaleza

Quinderé, Luana .

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS
NOVAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS DA CIDADE DE FORTALEZA /
Luana Quinderé. - 2019
165 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de
Fortaleza. Programa de Mestrado Profissional Em Ciências Da
Cidade, Fortaleza, 2019.

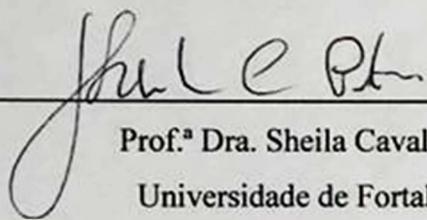
Orientação: Sheila Pitombeira.

1. Planejamento e Gestão Urbana. 2. Operação Urbana
Consorticiada. 3. OUC. 4. . Gerenciamento de Projetos. I.
Pitombeira, Sheila. II. Título.

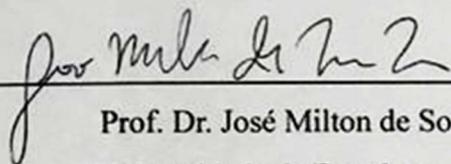
LUANA SILVA MARQUES QUINDERÉ

**PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS NOVAS
OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS DA CIDADE DE FORTALEZA**

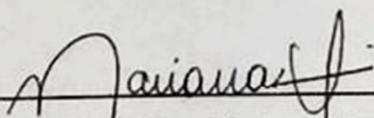
BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Dra. Sheila Cavalcante Pitombeira
Universidade de Fortaleza – UNIFOR



Prof. Dr. José Milton de Sousa Filho
Universidade de Fortaleza – UNIFOR



Prof.ª Dra. Mariana Monteiro Xavier de Lima
Universidade Federal do Ceará – UFC

Aprovada em 11 / 10 / 2019

AGRADECIMENTO

Primeiramente gratidão a Deus pela oportunidade, pela saúde e condições em percorrer essa trajetória de pesquisa e por todo o crescimento de vida conquistado.

Ao meu esposo André, um companheiro e incentivador diário na minha vida; à minha filha Fernanda por todo amor, estímulo e compreensão durante esse tempo de ausência e de renúncias. Aos meus pais, Lúcia e Aluisio, por toda dedicação e apoio incondicional. Aos meus irmãos, cunhados (as), sogros, sobrinhas, Marnilza, Francisca e Aglailsa por toda rede de incentivo e de apoio principalmente em suprir “minhas ausências” com a Nanda. Aos meus amigos que de perto ou longe também me incentivaram a seguir em frente. À minha avó Ana Vidal pela sua luz que brilhou 93 anos conosco e partiu para brilhar junto ao Pai.

À minha orientadora, professora Sheila Pitombeira, pela acolhida, pela sua leveza, ricas orientações, correções e por todo o estímulo. Aos membros da minha banca, Dr^a Mariana e Dr José Milton pela disponibilidade e ricas contribuições. À coordenadora do Mestrado Profissional em Ciências da Cidade da Unifor, professora Cristina Romcy pelo brilho nos olhos, por todo apoio e motivação e à todos os professores pela convivência e por todo o conhecimento e dedicação compartilhados.

Agradeço também a todos os colegas que conheci no mestrado, pela troca de conhecimento e experiências e pelo convívio descontraído e enriquecedor.

Agradeço à SEUMA, na pessoa da arquiteta Marina Hissa, pela presteza e atenção nas informações compartilhadas.

Agradeço de forma especial também aos meus amigos de trabalho que fizeram parte do sacrifício diário em compatibilizar o desafio do mestrado com os desafios profissionais e pessoais e pelas palavras de incentivo, principalmente nas pessoas de Larissa Rolim, minha gestora e todo o apoio das arquitetas Renatinha Abreu e Daniela Valente.

RESUMO

A Operação Urbana Consorciada (OUC), definida no Estatuto da Cidade, lei nº 10257 de 2001, é um instrumento urbanístico que tem como objetivo promover transformações estruturais na cidade e tornou-se um mecanismo estratégico com possibilidades de viabilizar parcerias público-privadas e possibilitar financiamento de intervenções urbanas através da flexibilização de parâmetros urbanos, com a captura de valores para expandir a capacidade dos agentes públicos de oferecer habitações, infraestrutura e equipamentos urbanos sociais. Essa dissertação parte do conceito das OUCs como projetos complexos ou conjuntos de projetos, de longa duração e com diversos agentes envolvidos, que precisam se estruturar e precisam ser gerenciadas (com planejamento e monitoramento) para garantir um melhor resultado e maior alinhamento com as necessidades da gestão pública municipal. Só estarem os aspectos legais previstos não garantem os resultados esperados das OUCs pelos agentes envolvidos. Como a cidade de Fortaleza se destaca no cenário brasileiro como cidade com maior número de OUCs aprovadas implantadas ou em implantação (07 no total), com mais 06 projetos de lei encaminhados para aprovação na Câmara dos Vereadores, e apresenta as OUCs como importante instrumento para a melhoria urbana, o presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de aplicação do Gerenciamento de Projetos nas novas Operações Urbanas Consorciadas da Cidade de Fortaleza, como forma de potencializar importante instrumento urbanístico e contribuir com o cumprimento de sua função social e para a governança. A metodologia adotada consiste na pesquisa de abordagem qualitativa do tipo descritiva. A coleta dos dados deu-se por consultas bibliográfica e documental relevantes disponíveis. Os resultados apontados pela pesquisa são: Proposta de aplicação de boas práticas do Gerenciamento de Projetos orientado pelo guia PMBOK na gestão e monitoramento para as novas OUCs, orientada pelo levantamento de informações e necessidades das Operações Urbanas já implantadas em Fortaleza; com definição do responsável pelo gerenciamento; criação de EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos); capacitação da equipe em Gerenciamento de Projetos; criação de Manual de Gerenciamento de Projetos; e definição de diretrizes fundamentais. As conclusões do estudo certamente contribuirão com a melhoria de resultados das OUC's, com o aperfeiçoando da prática do Gerenciamento de Projetos na administração pública, melhorando a aplicação dos recursos empregados e com o cumprimento da sua função social.

Palavras Chave: Planejamento e Gestão Urbana. Operação Urbana Consorciada. Gerenciamento de Projetos. OUC.

ABSTRACT

The Urban Operation Consortium, defined in the “Estatuto da Cidade”, Law nº 10257 of 2001, is an urban planning legal instrument that aims at promoting structural changes in the city and has become a strategic mechanism to enable public-private partnerships and the funding of urban interventions by allowing the flexibility of legal urban parameters in exchange for financial resources to expand the range of possibilities for the local government to provide for housing, infrastructure and social urban facilities. At first, this dissertation deals with the concept of OUCs as complex projects or sets of projects of long duration and involving several agents, requiring structure and management (planning and monitoring) to guarantee better results and greater alignment with the needs of the municipal public administration. The enacted legal aspects alone do not guarantee the results expected from the OUCs by the agents involved. Since Fortaleza stands out in the Brazilian scenario as the city with the largest number of approved OUCs, either implemented or under implementation (07 in total), besides 06 other bills submitted for the City Council’s approval, and regards OUCs as an important instrument for urban improvement, this work intends to present a proposal for the application of Project Management to the new Urban Consortium Operations in the city of Fortaleza, as a means to enhance such important urban instrument and contribute to the fulfillment of its social function and to improve governance. The adopted methodology consists in the qualitative research of descriptive approach. Data collection was carried out through the study of relevant bibliographic and documentary references available. The results pointed out by the research are: Proposed application of the Project Management good practices, according to the PMBOK guide, to the management and monitoring of the new OUCs, guided by the survey of information and needs of the Urban Operations already implemented in Fortaleza; definition of the person in charge of the project management; institution of EGP (Project Management Office); professional training of the Project Management team; creation of a Project Management Manual and the definition of fundamental guidelines. The conclusions of the study will certainly contribute to improving the results of the OUCs by developing Project Management practices in public administration, by enhancing the application of the employed resources and the fulfillment of their social function..

Key-words: Urban planning and management. Urban Operations Consortium. OUC. Project management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO SURGIMENTO DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS NO BRASIL, ATÉ O ESTATUTO DA CIDADE.....	50
FIGURA 02 – 03 PRINCIPAIS ASPECTOS DA OUC.....	52
FIGURA 03 – PRINCIPAIS OBJETIVOS DA INTERVENÇÃO URBANÍSTICA DA OUC.....	53
FIGURA 04 – PRINCIPAIS ASPECTOS DAS MEDIDAS DA OUC.....	55
FIGURA 05 – ESQUEMA DE APLICAÇÃO DA OUTORGA ONEROSA NAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS. POTENCIAL ADICIONAL DE CONSTRUÇÃO (EM VERMELHO) E OBRAS PÚBLICAS REALIZADAS COM RECURSOS PROVENIENTES DA CONTRAPARTIDA (PRAÇA)	56
FIGURA 06 – 03 REQUISITOS FUNDAMENTAIS PARA INSTITUIÇÃO DE UMA OUC.....	57
FIGURA 07 – MAPA DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS IMPLANTADAS EM FORTALEZA.....	63
FIGURA 08 - MAPA STATUS DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS EM FORTALEZA.....	64
FIGURA 09 – DELIMITAÇÃO DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	66
FIGURA 10 – ZONEAMENTO PROPOSTO – OUC RIACHO MACEIÓ.....	68
FIGURA 11 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	70
FIGURA 12 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	70
FIGURA 13 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	70
FIGURA 14 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	70
FIGURA 15 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	71
FIGURA 16 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC RIACHO MACEIÓ.....	71
FIGURA 17 – EMPREENDIMENTO COM OBRA EM ANDAMENTO DA CONSTRUTORA NA OUC RIACHO MACEIÓ.....	71

FIGURA 18 – DELIMITAÇÃO DA OUC JOQUEI CLUBE.....	73
FIGURA 19 – ZONEAMENTO DA OUC JOQUEI CLUBE.....	73
FIGURA 20 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC JOQUEI CLUBE.....	76
FIGURA 21 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC JOQUEI CLUBE.....	76
FIGURA 22 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC JOQUEI CLUBE.....	76
FIGURA 23 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC JOQUEI CLUBE.....	76
FIGURA 24 – DELIMITAÇÃO DA OUC LAGOA DO PAPICU.....	78
FIGURA 25 – ZONEAMENTO DA OUC LAGOA DO PAPICU.....	79
FIGURA 26 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC LAGOA DO PAPICU – ANTIGA FÁBRICA DA BRAHMA.....	83
FIGURA 27 – SITUAÇÃO DURANTE AS OBRAS DO SHOPPING RIO MAR FORTALEZA.....	83
FIGURA 28 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC LAGOA DO PAPICU – DEMOLIÇÃO ANTIGA FÁBRICA DA BRAHMA.....	83
FIGURA 29 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC LAGOA DO PAPICU.....	83
FIGURA 30 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC LAGOA DO PAPICU.....	83
FIGURA 31 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC LAGOA DO PAPICU.....	84
FIGURA 32 – REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DE PROJETO.....	94
FIGURA 33 – TRIPLA RESTRIÇÃO DOS PROJETOS.....	95
FIGURA 34 – ESTRUTURA DO PORTFÓLIO, PROGRAMAS, PROJETOS E OPERAÇÕES.....	100
FIGURA 35 - CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	101
FIGURA 36 – MONITORAMENTO E CONTROLE NO CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	102
FIGURA 37 – ELEMENTOS CHAVE DO MONITORAMENTO E CONTROLE.....	103

FIGURA 38 – RELACIONAMENTO ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	104
FIGURA 39 – GRUPO DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E MAPEAMENTO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO.....	107
FIGURA 40 – A PARCERIA PÚBLICO PRIVADA NA PRODUÇÃO DO ESPAÇO URBANO. AGENTES INFLUENCIADOS PELAS OUC's.....	117
FIGURA 41 – DELIMITAÇÃO DAS 06 ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE OUCS.....	119

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO URBANO.....	32
QUADRO 02 – REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS NO PLANO DE OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA A SER APROVADO EM LEI ESPECÍFICA MUNICIPAL.....	58
QUADRO 03 – RESUMO DO CENÁRIO DAS OUCs NAS CAPITAIS BRASILEIRAS.....	61
QUADRO 04 – SÍNTESE DAS OUCS IMPLEMENTADAS EM FORTALEZA QUANTO AOS REQUISITOS MÍNIMOS E ASPECTOS DAS OUCs.....	84
QUADRO 05 – CENÁRIO DAS OUCs NAS CAPITAIS BRASILEIRAS QUANTO A GESTÃO E MONITORAMENTO.....	86
QUADRO 06 – DIRETRIZES NORTEADORAS DA PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO PROJETO POR GRUPO DE PROCESSOS / FASE DO PROJETO.....	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEA Área Especial Aeroportuária

ART. Artigo

BIRD Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento

BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CA Coeficiente de Aproveitamento

CDURP Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro

CEPAC Certificado de Potencial Adicional de Construção

CF Constituição Federal

CGU Controladoria Geral da União

CPPD Comissão Permanente de Avaliação do Plano Diretor

CRI Certificado de Recebíveis Imobiliários

CSM Complexo de Serviços Múltiplos

CVM Comissão de Valores Mobiliários

EAP Estrutura Analítica do Projeto

EC Estatuto da Cidade

EGP Escritório de Gerenciamento de Projetos

EUA Estados Unidos da América

FIDC Fundo de Investimento em Direito Creditório

FII Fundo de Investimento Imobiliário

FGTS Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

IA Índice de Aproveitamento

IN Instrução Normativa

IPPUC Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba

JCPM João Carlos Paes Mendonça

LUOS Lei de Uso e Ocupação do Solo

MP Ministério Público

MS Ministério da Saúde

NORPAR Nordeste Participações Ltda

OU Operação Urbana

OUC Operação Urbana Consorciada

PD Plano Diretor

PDP Plano Diretor Participativo

PDDU Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano

PDDU-FOR Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Fortaleza

PGM Procuradoria Geral do Município

PGT Pólo Gerador de Tráfego

PMBOK *Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, do PMI)

PMI *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos)

PPP Parceria Público Privada

SIC Sistema de Solicitação de Informação

SEINF Secretaria de Infraestrutura e Controle Urbano

SMDT Secretaria de Desenvolvimento Territorial, Urbano e Meio Ambiente

TCU Tribunal de Contas da União

TO Taxa de Ocupação

ZAC *Zône d'Aménagement Concerté*

ZU Zona de Urbanização

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. OBJETIVOS	23
1.2. JUSTIFICATIVA	24
1.3. ESTRUTURA DA PESQUISA	25
2. MÉTODO DA PESQUISA	27
3. O PLANEJAMENTO URBANO, A GESTÃO URBANA E AS PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS	29
3.1. O PLANEJAMENTO URBANO E A GESTÃO URBANA	29
3.2. O PLANEJAMENTO URBANO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
3.3. AS PARCERIAS PUBLICO PRIVADAS COMO INSTRUMENTO URBANO ESTRATÉGICO	37
4. AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO URBANO E GESTÃO URBANA	44
4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	44
4.2. CONCEITOS E ASPECTOS DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS NO BRASIL.....	51
4.3. AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA	63
4.3.1. OUC PARQUE FOZ RIACHO MACEIÓ	65
4.3.2. OUC JOQUEI CLUBE	71
4.3.3. OUC LAGOA DO PAPICU.....	77
5. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS, A GESTÃO PÚBLICA URBANA E AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS	88
5.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	88
5.2. CONCEITO E ASPECTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	92
5.3. O PMI E O GUIA PMBOK.....	97
5.4. ASPECTOS DO GERENCIAMENTO DO PROJETO	99
5.4.1. DISCIPLINAS DO GERENCIAMENTO DO PROJETO.....	99

5.4.2. CICLO DE VIDA DO PROJETO	100
5.4.3. GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO	103
5.4.4. ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GER. DE PROJETOS.....	105
5.5. FERRAMENTAS E DOCUMENTOS DE GER. DE PROJETOS	108
5.6. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)	112
6. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS	115
6.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	115
6.2. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS NOVAS OPERAÇÕES URBANAS NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA.....	118
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO.....	126
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
9. ANEXOS	134

1 INTRODUÇÃO

Foi na segunda metade do século 20 que o Brasil tornou-se um país urbano, ou seja, mais de 50% da população brasileira estava habitando as cidades. A partir da década de 1950, esse processo de urbanização no Brasil foi acentuado, sobretudo pela intensificação do processo de industrialização brasileiro ocorrido a partir de 1956.

A urbanização brasileira se intensificou na segunda metade do século XX, e a estrutura urbana nas grandes cidades foi ampliada e consolidada pela atratividade da população, motivada pelas atividades das estruturas estatais e atividades econômicas do setor privado. Em comparação com as outras cidades (centros menores) e as áreas rurais, os grandes centros ofereciam maiores perspectivas de renda, garantias trabalhistas e previdenciárias, bem como melhores redes de serviços urbanos sociais e de infraestrutura. (FREIRE, 2018, p.15)

Nessa época, os pólos industriais urbanos exerceram forte atratividade sobre a massa de mão-de-obra disponível no campo e as cidades não apresentaram capacidade de oferecer habitações, infraestrutura e equipamentos urbanos suficientes que garantissem qualidade de vida à maioria dos trabalhadores, proporcionando dinâmicas urbanas conflituosas.

De acordo com Montandon (2009), na década de 1970 as cidades brasileiras apresentavam um crescimento ainda mais acelerado, resultando no agravamento das desigualdades sócio territoriais e dos problemas urbanos existentes.

Ao longo da década de 1970, período do ‘milagre brasileiro’, emerge a discussão sobre o conceito de função social da propriedade em contraposição ao fato da propriedade privada servir única e exclusivamente aos interesses do proprietário. Nesse contexto ocorreu o ‘vertiginoso crescimento das cidades brasileiras’, resultando numa urbanização caótica e desprovida de ações pautadas no planejamento urbano (MARICATO, 2001, p.99)

A partir de meados da década de 1980, em um contexto de crise fiscal e diante da necessidade de assumir responsabilidades que antes estavam a cargo do governo federal, vários municípios brasileiros começaram a explorar alternativas para viabilizar investimentos em infraestrutura urbana. Segundo Marchesin (2015):

“Na década de 1980, inicia-se a mudança do olhar da administração pública para a necessidade de gerir a cidade com interesse no desenvolvimento e na complexidade dos espaços urbanos incorporando atribuições sociais além das intervenções físicas”.

Foi nesse contexto que se desenvolveram os primeiros instrumentos por meio dos quais os municípios passaram a vender potencial construtivo de seus parâmetros urbanísticos, tomando como base o conceito de “solo criado”¹ concebido na década de 1970. As propostas, formatos e modelos partiram de diferentes localidades e com nomenclaturas diversas, com destaque para as Operações Interligadas e as Operações Urbanas.

Todavia, em 1988, com a Constituição da República, a Política de Desenvolvimento Urbano foi dotada de parâmetros constitucionais voltados ao pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e à garantia do bem-estar de seus habitantes, sendo o Plano Diretor o elemento básico e estruturante da Política de Desenvolvimento e de expansão local.

Em 2001, com o Estatuto da Cidade, Lei Federal nº 10.257, de 10 de julho de 2001, com o “objetivo de ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana”², estabeleceu a obrigatoriedade do PD para cidades com mais de 20.000 habitantes³, ratificando sua importância como instrumento básico da Política Urbana municipal, com o objetivo de ordenar as funções sociais mencionadas no texto constitucional. Além disso, no Plano Diretor devem constar as exigências fundamentais de ordenamento da cidade, bem como institutos e instrumentos urbanos que “aumentam as possibilidades de ação do poder público sobre o território, refletindo uma nova forma de pensar e agir sobre o espaço urbano”⁴.

“No Brasil, o Estatuto da Cidade, Lei nº. 10.257 de 2001, veio como uma das mais importantes legislações sobre política de desenvolvimento urbano. Ele introduziu em nosso ordenamento jurídico vários instrumentos de políticas urbanas para combater as externalidades negativas provocadas pela urbanização. Dentre esses instrumentos, destacam-se as operações urbanas consorciadas, as quais surgiram com o propósito de urbanificar a cidade sem onerar o Poder Público”. (SILVA, 2015).

¹ Em meados dos anos 1970, a ideia do “Solo Criado” surgiu no Brasil, inspirado nas práticas internacionais. O conceito de solo criado por aqui adotado vem da França, significando a presença de áreas que excedem o limite de construção da área original de um terreno urbano ou uma edificação (GAIARSA; MONETTI, 2007).

² BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de Julho de 2001. **Estatuto da Cidade**. Art.2º

³ BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de Julho de 2001. **Estatuto da Cidade**. Art.41

⁴ MALERONKA, Camila. Projeto e Gestão na Metrópole Contemporânea: um estudo sobre as potencialidades do instrumento 'operação urbana consorciada' à luz da experiência paulista. Tese (doutorado), FAUUSP, 2010. p.15

No contexto do Planejamento Urbano, a emergência de mecanismos financiadores e a ação do Estado através de novas políticas urbanas foram essenciais para potencializar o setor imobiliário, abrindo novas possibilidades de investimentos na produção do espaço urbano, inclusive para as questões de “urbanificar a cidade sem onerar o Poder Público⁵”, já que o poder público assume a necessidade de alternativas para viabilizar intervenções em trechos urbanos e suprir demandas dos cidadãos.

“De toda sorte, o rápido crescimento das cidades, nas últimas décadas, requer uma maior necessidade de infraestrutura e serviços públicos que possibilitem um padrão de vida adequado e equitativo no ambiente urbano. Independentemente do tamanho das cidades (pequenas, médias ou grandes), o planejamento estratégico e a definição do local de investimentos tornaram-se um desafio para os setores públicos, diante das demandas dos cidadãos. ”
(ROLNIK; KLINK, 2011)

Nesse contexto e juntamente com a “ausência de competências nos mais diversos âmbitos para a concepção e implementação de projetos urbanos e a urgência desencadeada pela crise de financiamento das cidades brasileiras”⁶, abriram-se as oportunidades para as parcerias público-privadas. Nesse cenário, as Operações Urbanas, por meio das parcerias público-privadas, já vinham sendo utilizadas no Brasil orientadas por planos diretores anteriores ao EC desde 1985⁷, “mas foi com a regulamentação e denominação da Operação Urbana Consorciada (OUC), no Estatuto da Cidade, que sua utilização foi ampliada nas cidades brasileiras”. (HISSA, 2017. p.34).

Todavia, a Operação Urbana Consorciada tornou-se um importante mecanismo com possibilidades de viabilizar parcerias público-privadas, de trabalhar instrumentos urbanos em uma escala menor nas cidades, envolvendo alteração da realidade urbana com um planejamento mais específico, com vistas a obter nova configuração de áreas delimitadas; além de possibilitar financiamento de intervenções urbanas através da flexibilização de parâmetros urbanos, para captura de valores por parte do setor público junto aos agentes privados consorciados na operação e complementar a capacidade dos

⁵ SILVA, Elias Roberto Leão da. Operações Urbanas Consorciadas: uma análise técnica e crítica. Monografia, UNB, 2015. p. 9

⁶ MALERONKA, Camila. Projeto e Gestão na Metrópole Contemporânea: um estudo sobre as potencialidades do instrumento 'operação urbana consorciada' à luz da experiência paulista. Tese (doutorado), FAUUSP, 2010. p.20.

⁷ O município de São Paulo foi pioneiro na inclusão de parceria público-privada em intervenções urbanas, que surgiu em 1985 no plano diretor municipal. A primeira proposta foi denominada de Operação Urbana, a qual não foi efetivada e teve seu conceito simplificado e transformado em Operação Interligada. (HISSA, 2017. p.35)

agentes públicos de oferecer habitações, infraestrutura e equipamentos urbanos sociais, conforme esclarece Maleronka (2017, p.5):

“A Operação Urbana Consorciada (OUC), definida no Estatuto da Cidade, é um instrumento urbanístico que tem como objetivo promover transformações estruturais na cidade, por meio de projetos urbanos. Além da redefinição do uso e ocupação do solo nestas áreas, esses projetos associam interesses públicos, agentes do mercado e sociedade civil em um objetivo comum.”

Quer dizer, o entendimento é de que a OUC se apresenta como um forte instrumento de viabilizar a gestão municipal na conformação de parcerias com o setor privado, detentor de recursos, para investimentos públicos em áreas e setores de interesse social, recebendo em contrapartida, o empreendedor privado regramento diferenciado para atuação no meio urbano, em favorecimento de seus interesses, como bem esclarece Souza e Montandon (2007, p.14):

“Cada área objeto da operação possui uma lei específica que estabelece metas a serem alcançadas e mecanismos de concessão de benefícios e incentivos, que permitem flexibilidade aos parâmetros estabelecidos pela Lei de Zoneamento através do pagamento de contrapartida financeira diretamente para a prefeitura, recursos a serem destinados exclusivamente no financiamento das obras públicas da operação”.

Essa forma de arranjo jurídico e a teia de interesses que envolve a OUC e historicamente com a maioria das vezes a prevalência do interesse privado sobre o público e com a amplitude dos negócios privados abrangidos, finda por promover uma distorção e uma grande dificuldade em mensurar os efetivos ganhos da coletividade na operação pactuada, como bem lembram Silva e Marchesin (2014, p.2) ao afirmarem que:

“as leis específicas criadas para cada projeto possuem um conjunto de regras e objetivos muito amplos e geram uma lacuna entre a proposta da lei e a prática em relação ao cumprimento do escopo, das ações e dos objetivos das partes envolvidas no gerenciamento desses projetos de alta complexidade, dificultando principalmente a futura ação do conselho gestor de cada OUC. Essa lacuna faz com que, ao longo do ciclo de vida desses projetos, sejam frequentes os desvios de escopo e que prejudicam o alcance dos resultados pretendidos inicialmente e o eficiente gerenciamento de projetos”, o que traz um grande prejuízo para as cidades.

Nesse mesmo sentido tem-se o pensamento de Souza e Montandon (2007, p.15), em que:

“As OUCs ficam sujeitas à crítica de que seu método de desenvolvimento utiliza-se da aquisição de terra – portanto, o custo dos empreendimentos públicos é maior do que as contribuições adquiridas com a venda de potencial. Utilizam-se também do instrumento de desapropriação e, em muitos casos, torna-se excludente da população local. ”

Cota. (2010), Monteiro. (2014) e Fix. (2001) também dispensem críticas quanto à execução das OUCs, principalmente sobre “seu caráter de pouca eficácia na inversão de prioridades, servindo, muitas vezes, de instrumento para alteração de parâmetros urbanísticos em projetos pontuais”.

Porém, as Operações Urbanas Consorciadas possuem grande relevância no compromisso da gestão pública a favor da melhoria das cidades⁸, principalmente em áreas que precisam de uma atenção especial por estarem em estado de degradação, por terem relevância histórica ou ambiental, por mal estado de conservação, e áreas localizadas em regiões estratégicas da cidade.

Para a pesquisa, uma problemática a ser destacada nas Operações Urbanas Consorciadas é sobre a gestão e monitoramento das mesmas, questão prevista na legislação que deve constar no plano da operação urbana consorciada como “forma de controle da operação, que precisa obrigatoriamente ser compartilhada com representação da sociedade civil⁹”:

“Ao especificar que as intervenções e medidas devem ser “coordenadas pelo poder público municipal, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados”, o texto da lei remete à ideia de parceria. Dessa forma, trata-se de iniciativa liderada pela prefeitura, que inclui a atuação da sociedade envolvida e interessada no projeto. É importante ressaltar que a noção de parceria não se restringe ao modelo de financiamento, mas também deve estar presente na gestão da Operação. ” (MALERONKA, 2017, p.15)

Logo, as Operações Urbanas Consorciadas se apresentam como importante instrumento de planejamento urbano estratégico, porém com deficiência de gestão e monitoramento, comprometendo a real contribuição ao cumprimento da função social de

⁸ MARCHESIN, Mariana Matayoshi. Proposta de estrutura para o gerenciamento de projetos de revitalização urbana: estudo aplicado na cidade de São Paulo. Dissertação (mestrado), Escola Politécnica de São Paulo, 2015. p.1

⁹ Art. 33, item VII do Estatuto da Cidade (lei nº 10.257, de 10 de Julho de 2001).

ordenação, controle do uso do solo e o atendimento das necessidades dos cidadãos quanto à qualidade de vida, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas.

A partir do exposto, tem-se como premissa da pesquisa que o poder público, munido de mais expertise em relação ao instrumento Operações Urbanas Consorciadas e com a aplicação de metodologia de gerenciamento e monitoramento possa potencializar o uso do instrumento.

O Estatuto da Cidade, art. 32 § 2º, já estabelece a hipótese de ser prevista na lei municipal específica, baseada no plano diretor, uma forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhada com a representação da sociedade civil para aplicação de Operações Urbanas Consorciadas. É previsto o delineamento de um monitoramento das ações desenvolvidas com a celebração de uma OUC, sobretudo porque, como lembra BUGS (2007, p.6):

“é na esfera municipal que se concentra toda a tomada de decisões urbanas e de planejamento, o governo local precisa se dar conta da capacidade de pressão que tem frente a todos os atores que tenham interesses vinculados ao território”. Sem falar que “as possibilidades trazidas pelas OUCs para intervenções urbanas são muito maiores do que aquelas identificadas pelo mercado imobiliário.”

Tem-se, pois, como questão relevante ao aprimoramento das OUCs o desenvolvimento de metodologias ou procedimentos viáveis ao seu planejamento e monitoramento, competindo ao Município não só definir como serão realizados tais procedimentos como demonstrá-los de forma transparente à todas as partes interessadas, de modo a não restar dúvidas sobre a primazia do interesse público na operação pactuada, como, aliás, lembra Maleronka:

“Cabe, porém, ao poder público desenvolver procedimentos para direcionar o interesse privado segundo suas intenções, e não o contrário. O investimento privado no território urbano não é ruim por princípio e, em uma intervenção pontual, pode ser muito mais fácil de ser controlado do que no processo espontâneo de construção das cidades. Trata-se, então, de monitorar as OUCs em curso e de aprender com elas”. (MALERONKA, 2010 p. 16)

Por outro lado, a gestão e o monitoramento são termos bem familiarizados com o planejamento estratégico empresarial. Segundo Rezende (2003), “o planejamento estratégico é um processo de determinação dos principais objetivos de uma organização (inclusive prefeituras), das políticas e estratégias que a governarão”. O principal saldo do

planejamento estratégico se apresenta na forma da construção de estratégias, que são diretrizes para a construção de planos de ação.

Cada plano de ação estruturado pode ser entendido na verdade como um projeto ou conjunto de projetos que possuem um conjunto de iniciativas, com um início e um fim claro. Resumidamente, o planejamento estratégico municipal possibilita aos gestores públicos o estabelecimento de rumos, de diretrizes e de metas, alinhadas com os atores envolvidos¹⁰.

Dessa forma, a partir do planejamento estratégico municipal, as OUCs surgem como projetos ou conjuntos de projetos que precisam se estruturar como planos de ação e precisam ser gerenciadas (com planejamento e monitoramento) para garantir um melhor resultado e maior alinhamento com as necessidades da gestão pública municipal.

“A própria definição de projeto remete à ideia de planejamento e execução de tarefas de forma estruturada, por pessoal qualificado, com objetivo claro e definido, cronograma e orçamento conhecidos, além do prévio estabelecimento de controles e indicadores para avaliação dos resultados alcançados, comparados em função dos previstos. Essas prerrogativas fazem do gerenciamento de projetos um instrumento a serviço da governança” (Pisa e Oliveira, 2013).

Nesse contexto, o Gerenciamento de Projetos, pelo reconhecimento como metodologia internacional estruturada que favorece o desenvolvimento e a capacitação gerencial, ao tempo em que contempla o sistema de planejamento e gerenciamento¹¹ e a otimização de resultados nas empresas, se enquadra na necessidade de melhorias e modernização na Administração Pública e pela necessidade dos órgãos públicos de favorecer o desenvolvimento e a capacitação gerencial dos seus planos de ações e projetos.

Os órgãos públicos devem ser, pois, interessados em favorecer o desenvolvimento e a capacitação gerencial dos servidores, complementar o sistema de planejamento e gerenciamento dos projetos, melhorar a comunicação intersetorial como o incremento da autonomia, celeridade e tempestividade na solução de problemas específicos, assegurando o comprometimento das equipes com a tomada de decisão. De sorte que o

¹⁰ WZOREK, Leandro; REZENDE, Denis A.; GUAGLIARDI, José A.; RAMOS, Luiz C. Silveira. Sistemas de informação baseados em indicadores e sua aplicabilidade nas estratégias municipais e na gestão por projetos.

¹¹ Manual de gestão de projetos / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2006.

êxito dos resultados¹² possam perceber no gerenciamento de projetos uma alternativa para as melhorias na gestão pública e na gestão de projetos públicos, posto que “é sabido que tão importante quanto um bom projeto de cidade é uma gestão de projetos adequada”¹³.

Visto que as Operações Urbanas Consorciadas precisam seguir o pressuposto definido pelo Estatuto da Cidade de apresentar uma forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhada com representação da sociedade civil e, considerando que as leis específicas criadas para cada OUC precisam disciplinar claramente os modelos de controle ou monitoramento, põe-se a seguinte questão: Como a aplicação do Gerenciamento de Projetos pode melhorar o desempenho das Operações Urbanas Consorciadas?

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho se propõe a acrescentar questões relevantes às discussões sobre as Operações Urbanas Consorciadas como importante instrumento de planejamento urbano e gestão dos municípios, relacionadas ao monitoramento e à gestão das mesmas, a partir de estudo de caso de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, considerando as propostas de novas 06 (seis) Operações Urbanas Consorciadas¹⁴ para a cidade.

O objetivo geral da pesquisa é propor a implantação de boas práticas do Gerenciamento de Projetos para a melhoria da gestão das novas Operações Urbanas da cidade de Fortaleza, contribuindo com o aprimoramento da gestão de projetos na Gestão Urbana.

Os objetivos específicos seriam:

- Analisar as OUCs como instrumento de Planejamento Urbano e de Gestão Urbana;
- Analisar o panorama das OUCs implantadas no Brasil, analisando mais especificamente o estudo de caso da cidade de Fortaleza, a partir da aplicação da

¹² Manual de gestão de projetos / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2006.

¹³ BUGS, Geisa Tamara. Modelos de Gestão para Promoção do PDDUA de Eldorado do Sul: Sistema Municipal de Gestão Urbana e Empresa Pública de Planejamento. Dissertação (mestrado). Universitat Politècnica de Catalunya, 2008. p.6.

¹⁴ Por meio de estudo realizado pela Quanta Consultoria em 2017 e 2018 foram estabelecidas 06 zonas para novas Operações Urbanas Consorciadas. Em maio e junho de 2019 foram realizadas as audiências públicas na Câmara Municipal de Fortaleza sobre os projetos de lei das OUCs propostas.

gestão e monitoramento das OUCs e levantar a necessidade de utilização do Gerenciamento de Projetos nas mesmas;

- Analisar o Gerenciamento de Projetos como ferramenta da Gestão Pública Urbana;

- Analisar o Gerenciamento de Projetos como alternativa de melhoria de gestão do instrumento urbanístico Operações Urbanas Consorciadas na cidade de Fortaleza.

1.2 JUSTIFICATIVA

A principal justificativa para a dissertação parte primordialmente dos estudos críticos em relação as Operações Urbanas Consorciadas realizadas no Brasil, comparando com as experiências que as originaram principalmente nos EUA e na Europa.

Muitas são as críticas quanto à maleabilidade do instrumento frente ao conflito dos interesses dos agentes envolvidos; críticas quanto à fragilidade do instrumento por ser implantado englobando a execução em mais de uma gestão, além de críticas concernentes ao instrumento com as questões de gentrificação (FIX, 2001; ARANTES, 2000, 2012, 2014); os desequilíbrios financeiros, que acabam por onerar o poder público, associados à pouca eficácia na recuperação da mais-valia (FIX, 2001; MONTANDON, 2007); a questionável função social das contrapartidas, as quais possuem ênfase em obras viárias (MARICATO; FERREIRA, 2002); a falta de integração com o planejamento da cidade (MONTEIRO, 2014); a extrema vinculação com a flexibilização de parâmetros urbanísticos (COTA, 2010; MONTEIRO, 2014)¹⁵; além das críticas em relação à não implantação do conselho gestor nas OUC's, bem como insuficiência técnica do mesmo para a gestão da operação.

Por outro lado, poucas são as iniciativas e sugestões para o aprimoramento do instrumento. A relevância da pesquisa realizada reside em uma proposição que visa corroborar para a melhoria da aplicação do instrumento, frente a tantas críticas já levantadas, posto que até hoje, no Brasil, são 24 (vinte e quatro) Operações Urbanas

¹⁵ HISSA, Marina. Operações urbanas consorciadas: o caso na implantação de shoppings centers em Fortaleza. UFPE, 2017. p.45.

Consorticiadas em estudo ou implantadas, em doze capitais brasileiras¹⁶. Em Fortaleza, são 07 (sete) Operações Urbanas Consorticiadas, com 03 (três) já executadas e 02 (duas) em fase de implementação¹⁷, as outras 02 estão apenas aprovadas mas não implementadas. Além disso, em 2019, foram encaminhados 06 (seis) projetos de leis para a Câmara Municipal de Vereadores para viabilizarem novas Operações Urbanas Consorticiadas na capital cearense.

Importante esclarecer que a iniciativa da presente pesquisa amparou-se na busca de melhorias para um importante instrumento urbanístico existente, como é a OUC, e ainda pouco explorado pelas cidades brasileiras. Embora o planejamento, monitoramento ou o controle a partir do Gerenciamento de Projetos nas OUCs não vá resolver todos os problemas dessas operações, nem garantir-lhes sucesso, a tentativa é potencializar a gestão e o desempenho das mesmas, de modo que possa ser utilizado pelo poder público para superar ou mitigar os desvios e entraves apontados na gestão das OUCs.

O trabalho ainda justifica-se, pela contribuição a oferecer, em termos de pesquisa, como melhoria na gestão pública, área ainda carente de ferramentas e técnicas de Gerenciamento de Projetos, como é o caso da administração pública municipal, mais especificamente no planejamento e gestão urbana.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

A partir do capítulo introdutório e, para atingir os objetivos traçados, é apresentado o capítulo 2 dedicado à conceituação e contextualização das parcerias público-privadas e as OUCs com o Planejamento Urbano, Gestão Urbana e com o cenário do Planejamento Estratégico Urbano e ressaltá-las como importante instrumento de planejamento e gestão urbana.

O capítulo 3 foi destinado a investigar a contextualização e conceituação das Operações Urbanas Consorticiadas no Brasil e analisar a implantação e gestão das Operações Urbanas Consorticiadas implantadas no município de Fortaleza.

¹⁶ HISSA, Marina. IDEM, p. 41.

¹⁷ FREIRE, Ivo. Operações Urbanas Consorticiadas como Instrumento de Planejamento Urbano na cidade de Fortaleza-CE. Dissertação (mestrado), UNIFOR, 2018. p.50.

O capítulo 4, por sua vez, busca contextualizar historicamente o Gerenciamento de Projetos diante do avanço das necessidades da gestão estratégica das empresas e da gestão pública. Além disso foram apresentados aspectos conceituais e metodológicos do Gerenciamento de Projetos orientado pelo guia PMBOK¹⁸ e relacionados com conceitos e aspectos das Operações Urbanas Consorciadas.

Por fim, o capítulo 5 apresenta a aplicação do Gerenciamento de Projetos orientado pelo guia PMBOK¹⁹ na gestão e monitoramento para as novas OUCs da cidade de Fortaleza, orientado pelo levantamento de informações e necessidades das Operações Urbanas já implantadas em Fortaleza segundo o desenvolvimento nos capítulos anteriores.

¹⁸ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6ª Edição. Four Campus Boulevard, 2017

2. MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa que orienta esta dissertação foi desenvolvida pela abordagem qualitativa, que segundo Bastos (2008), “é uma pesquisa subjetiva. [...] Há uma maior preocupação com o aprofundamento e abrangência da compreensão das ações e relações humanas. [...] não quantificável”. E quanto aos fins, é uma pesquisa do tipo Descritiva, “que descreve a situação no momento em que ocorre a investigação e estabelece relação entre as variáveis.” (BASTOS, 2008, p.43)

Para fundamentar os conceitos apresentados e as relações entre os conceitos, sobre Planejamento Urbano, Gestão Urbana, Planejamento Urbano Estratégico, Parceria Público-Privada, Operações Urbanas Consorciadas e Gerenciamento de Projetos, foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica em livros, monografias, dissertações, teses, artigos científicos, pesquisados em plataformas multidisciplinares, selecionadas pela relevância, credibilidade das fontes de informações e também pela relevância dos exemplos que estimulem a compreensão dos conceitos abordados. Estas fontes estão referenciadas ao final do trabalho

Para analisar o panorama das OUCs implantadas no Brasil, analisando mais especificamente o estudo de caso da cidade de Fortaleza, e a relação das OUCs com o Gerenciamento de Projetos foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, principalmente com documentos disponibilizados pela SEUMA (Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza), além de realizada uma coleta de dados através de questionário contendo perguntas estruturadas²⁰ (ANEXO A), enviadas para as prefeituras das capitais brasileiras através do Sistema de Solicitação de Informação (SIC) em plataformas *on-line*, algumas respostas recebidas via *email* e outras pela própria plataforma.

Para a proposta de aplicação do Gerenciamento de Projetos para a gestão e monitoramento nas OUCs da cidade de Fortaleza, a principal fonte bibliográfica foi o guia PMBOK²¹, além de livros, monografias, dissertações, teses e artigos científicos, pesquisados em plataformas multidisciplinares; e a leitura de várias publicações

²⁰ O questionário mencionado integra o presente trabalho como ANEXO, foi enviado para as prefeituras das capitais brasileiras através do i-SIC canal virtual de informações ao cidadão. Os e-mails e mensagens de retorno também constam no ANEXO.

disponibilizadas para *download* em sites de órgãos públicos que já trabalham com o Gerenciamento de Projetos.

3. O PLANEJAMENTO URBANO, A GESTÃO URBANA E AS PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS.

O objetivo principal desse capítulo é conceituar e contextualizar as parcerias público-privadas e as Operações Urbanas Consorciadas com o Planejamento Urbano, Gestão Urbana e com o cenário do Planejamento Estratégico Urbano e ressaltá-las como importante instrumento de planejamento e gestão urbana.

3.1. O PLANEJAMENTO URBANO E A GESTÃO URBANA

O Planejamento Urbano é a ação da maior relevância a ser utilizada pelo agente gestor público municipal. É um processo no qual são desenvolvidas estratégias, políticas, programas e projetos que objetivam melhorar aspectos relacionados à qualidade do espaço urbano e à melhoria de vida da população, dentro de um perímetro urbano ou de uma nova área urbana em uma dada região.

O conceito de Planejamento Urbano sempre esteve relacionado a outros termos, como, desenho urbano, urbanismo e gestão urbana. Todos esses vocábulos, apesar de serem distintos, têm algo em comum: o seu objeto de estudo é a cidade, considerada tanto em relação a suas características físicas quanto sociais, culturais e econômicas. (DUARTE; 2012, p. 24).

O principal desafio do Planejamento Urbano é exatamente lidar com um objeto complexo que é a cidade, uma organização social, cultural e econômica sobre uma organização espacial, um território relativamente denso, dotado de infraestrutura, serviços e organização político-administrativa, além de fenômenos dinâmicos que ocorrem em diferentes escalas. O gestor público precisa considerar a cidade dinâmica. A propósito, para Mota (1981):

para cumprir a sua função, para garantir a qualidade de vida de seus habitantes, as cidades precisam tomar consciência de si mesmas, observar-se como seres vivos e tratar de coordenar esforços para alcançar objetivos comuns a todos os seus habitantes e agentes sociais. Nesse contexto, é salutar a elaboração de ações que levem ao desenvolvimento urbano pensando a cidade numa visão abrangente, onde todos os aspectos de sua dinâmica sejam planejados.

Nessa perspectiva, é fundamental a compreensão da história, dos processos de transformações urbanas, das necessidades urbanas e o papel dos agentes. “A cada momento histórico correspondem específicas vertentes de planejamento urbano, as quais

reúnem um conjunto de princípios que respaldam a leitura da cidade e determinam as diretrizes técnicas de ação dos agentes”²². Aliás, de acordo com SANTOS (2002), as técnicas são meios instrumentais e sociais com os quais o homem realiza sua vida, produz e, ao mesmo tempo, cria espaço. Diz ele: “O espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos técnicos e sistema de ações, não consideradas isoladamente, mas no quadro único no qual a história se dá”. (SANTOS, 2002. p.63)

Além disso, o Planejamento Urbano passou a ter um caráter constitucional, “o processo de planejamento passou a ser um mecanismo jurídico por meio do qual o administrador deverá executar sua atividade governamental na busca da realização das mudanças necessárias à consecução do desenvolvimento econômico-social”²³. Tanto a Constituição, quanto o Estatuto da Cidade, formalizaram o papel do Estado na função de planejar e gerir a cidade através de uma política urbana, com ações que promovam a função social da propriedade e o bem-estar de seus habitantes.

Nesse contexto, os principais instrumentos de Planejamento Urbano previstos à disposição do Estado para ordenação do uso do espaço urbano são: Plano Diretor, a legislação de uso e ocupação do solo, o código de edificações, o zoneamento ambiental, o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias, a gestão orçamentária, os planos de desenvolvimento econômico e social, os programas e projetos setoriais, os institutos tributários e financeiros, os institutos jurídicos e a implantação de infraestrutura (BRASIL, 2001).

Para Duarte (2012), é possível organizar o Planejamento Urbano em 06 dimensões e cabe a administração pública tentar tratar de forma equilibrada essas e outras dimensões que se fizerem necessárias no município como pode ser observado no Quadro 1:

- **Ambiental** – ligada à valorização dos aspectos ambientais em todos os âmbitos da sociedade, da saúde pública aos impactos de infraestruturas.

- **Econômica** – ligada às possibilidades de a cidade gerar recursos financeiros de forma global, para assim poder implementar os projetos urbanos para toda a população.

²² ACIOLY, Vera Mamede. PLANEJAMENTO, PLANOS DIRETORES E EXPANSÃO URBANA: FORTALEZA 1960-1992. Tese (Doutorado). 2008. p.39

²³ SILVA, José Afonso. Direito Urbanístico Brasileiro. São Paulo: Malheiros Editores LTDA. 2010, pág. 88

- **Social** – trata do bem-estar de todos os cidadãos. A base são os serviços essenciais, como saúde e educação.

- **Infraestrutura** – trata das obras de serviços públicos e do fornecimento de água, esgoto, eletricidade, gás, etc. É a base técnica da organização territorial do município e fundamento das outras dimensões.

- **Gerencial** – lida com a administração, o planejamento e a gestão dos órgãos públicos responsáveis pelo bom funcionamento do município.

- **Territorial** – é a base, normalmente como expressão de lei, que organiza a ocupação do território pelas pessoas, empresas e serviços, estabelecendo as diretrizes de parcelamento, uso e ocupação do solo.

Daí a importância de percebermos o caráter multidisciplinar do Planejamento Urbano, que não pode nem deve ser restrito a uma disciplina específica e a necessidade de integração com outras ciências, como bem lembra Duarte (2012, p.21):

Nesse sentido, o campo se abre para conhecimentos e metodologias que abrangem aspectos da sociologia, da economia, da geografia, da engenharia, do direito e da administração. Esta última área está sendo cada vez mais valorizada por trazer instrumentos novos à gestão das cidades.

Tem-se, pois, duas perspectivas que se complementam. Enquanto a gestão no remete ao presente, o planejamento nos remete ao futuro, tentando prever a evolução de fenômenos urbanos ou tentando “simular os desdobramentos de um processo, com o objetivo de melhor precaver-se contra prováveis problemas ou, inversamente, com o fito de melhor tirar partido de prováveis benefícios”, como afirma Souza (2002):

Administrar uma situação dentro dos marcos dos recursos presentemente disponíveis e tendo em vista as necessidades imediatas. O planejamento é a preparação para a gestão futura, buscando-se evitar ou minimizar problemas e ampliar margens de manobra; e a gestão é a efetivação, ao menos em parte [...] das condições que o planejamento feito no passado ajudou a construir. Longe de serem concorrentes ou intercambiáveis, planejamento e gestão são distintos e complementares.

QUADRO 01 - DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO URBANO

DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO URBANO	ASPECTOS
AMBIENTAL	Meio Ambiente
ECONÔMICA	Agricultura Pecuária Trabalho Indústria Comércio Turismo
SOCIAL	Assistência Social Segurança Educação Esportes e Lazer Cultura Saúde Habitação Cidadania
INFRAESTRUTURAL	Obras Serviços Públicos Infraestrutura Transportes
GERENCIAL	Administração Planejamento Finanças Governo Comunicação Fazenda
TERRITORIAL	Uso e Ocupação Parcelamento

Fonte: Fábio Duarte (2012)

Para Bugs (2008, p. 21), o termo Gestão Urbana pode ser definido como o conjunto de recursos e instrumentos da administração, aplicados na cidade como um todo, visando à qualidade dos equipamentos e dos serviços urbanos. Tem por objetivo a eficácia produtiva através da mobilização de capital e negócio em busca de qualidade de vida para os cidadãos. Dentre as responsabilidades de um sistema de gestão urbana municipal,

destaca-se além da gestão dos serviços públicos como limpeza e segurança, a gestão de projetos urbanos.

Logo, como dito, o Planejamento Urbano e a Gestão Urbana são complementares e devem ser concebidos e implementados de modo integrado, como esclarece Araújo (2000) comentando Buarque, que considera o planejamento como uma etapa inicial de uma sequência futura de decisões que, embora, envolvam a tomada de decisão no momento atual (presente), implicará, certamente, futuras ações e decisões sobre o ambiente urbano. Essa sequência de ações (presente) e decisões (futuro) estarão sempre engatilhadas, de modo que sempre haverá diagnóstico da realidade, seguido de uma crítica à essa realidade do espaço e da vida urbana.

O resultado desse ciclo oferecerá uma nova visão desejável, e possível, vislumbrando-se os instrumentos e estratégias de mudança. Daí dizer-se que a gestão deve ocorrer por meio de mecanismos e instrumentos necessários para induzir e conduzir a alteração da realidade proposta, buscando atingir a visão desejada.

Assim, tal qual o Planejamento, a Gestão faz parte do regime jurídico da administração pública. Além disso, o planejamento como ação da Administração Pública, quando traduzido em lei, configura os planos urbanísticos, sendo tudo isso gerido por uma Gestão Urbana, que administra a presente situação²⁴. São, pois, planejamento e gestão, processos que conjugam dimensões técnicas, políticas e jurídicas e tanto o planejamento como a gestão devem ser produto contínuo da negociação entre os interesses combinados e divergentes dos agentes sociais.

De sorte que, em uma sociedade marcada pela globalização, onde tudo é transformado de forma veloz e, considerando-se que a cidade está inserida nessa dinâmica global, assim como há um misto de influências na cidade, sejam elas humanas ou técnicas, é importante manter um planejamento e um plano de ação de gestão a fim de minimizar os impactos negativos de tais processos²⁵, além de ancorado em um Planejamento Estratégico.

²⁴ BARROSO, Elvira Maria Fernandes. A responsabilidade do Poder Público no planejamento e gestão da cidade. Revista Jus Navigandi

²⁵ FARIA, Leonardo. Planejamento Estratégico, Estatuto da Cidade e Plano Diretor: métodos e instrumentos de organização e gestão do espaço urbano.

3.2 O PLANEJAMENTO URBANO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No Brasil, foi a partir da década de 1930²⁶ que ocorreu o fortalecimento do planejamento enquanto atividade político-institucional, comprovando a necessidade da intervenção do Estado na busca de equacionar as contradições inerentes ao modo de produção capitalista. Nas décadas seguintes, o planejamento urbano assumiu funções e papéis cada vez mais amplos e o planejamento tornou-se uma forma de intervenção privilegiada no campo público²⁷.

No período compreendido entre as décadas de 1930 e 1940 novas ideias foram disseminadas, passando o Brasil por uma grande reforma administrativa, influenciadas pelas críticas ao pensamento de Max Weber²⁸, cujo pensamento abordava, dentre outras questões sociais relevantes, o modelo burocrático e patrimonialista até então predominante na administração pública brasileira.

Para Marchesin (2015), comentando Centelles (2006), esse modelo apresentava como características a organização através de regras e normas; o caráter burocrático de documentação e padronização; a divisão do trabalho de forma impessoal e racional; a hierarquia bem definida; a competência técnica e meritocrática; a especialização da administração e dos administradores, e a previsão de funcionamento. Tais características, embora se apresentem, à primeira vista, racionais, não se adequam apropriadamente à gestão urbana, ante as transformações urbanísticas a que são acometidas as cidades, que exigem uma visão mais estratégica, colaborativa e dinâmica.

As alterações urbanas ocorridas a partir da década de 1970, promovidas pela globalização do capital, hegemonia dos circuitos financeiros e avanços tecnológicos, além da crise fiscal do Estado, bem como a ampliação dos movimentos sociais, tiveram

²⁶ A década de 1930 é reconhecida como o marco referencial da modernidade na história do Brasil, modernidade entendida como o processo de industrialização e urbanização, contemplada por inúmeros estudos que destacam esse período pelas mudanças que inaugurou e os movimentos políticos que protagonizou: a Revolução de outubro de 1930, a Revolução Constitucionalista de 1932 e o Estado Novo, em 1937.

²⁷ MACHADO, Eduardo Gomes. Planejamento e agentes urbanos no Brasil (ARTIGO).

²⁸ Sociólogo alemão que cunhou o termo burocracia, durante o despertar do capitalismo como representante das grandes organizações. Constitui um modelo de organização humana, baseada na racionalidade ao adequar meios aos objetivos pretendidos a fim de garantir a máxima eficiência, distinguindo-se daqueles existentes nas sociedades antigas, tal como no feudalismo e nas autoridades tradicionais. Os estudos de Max Weber, embora analíticos e não prescritivos, compõem um “modelo ideal” que será aplicado em instituições públicas e organizações privadas, garantindo presença dominante da burocracia nas sociedades modernas. (FACCIOLY, Cintya).

impactos nas teorias e experiências de planejamento e gestão urbana, abrindo espaço a outros paradigmas²⁹.

Todavia, a partir dessa década, em face do contexto da crise e da reestruturação contemporânea do capital, o planejamento perde espaço em detrimento da gestão³⁰.

Neste contexto, duas tendências podem ser identificadas: o planejamento politizado, de caráter redistributivista, que adquiriu forma de direitos com a promulgação da Constituição de 1988, e o planejamento estratégico de gestão empresarial, sob a ideia de um estado gerencial, referenciado nas experiências dos países centrais. Estas duas vertentes introduzem a concepção de estratégias e projeto urbano, livres dos ideais utópicos modernos. Assim o planejamento estratégico pode ser instrumento tanto dos grupos progressistas quanto das tendências ligadas ao pragmatismo da racionalidade do mercado.

Nas duas tendências visualizam-se mudanças na concepção da cidade, na relação poder-sociedade, homem-natureza. Desse modo, altera-se a relação entre técnica e política, correspondendo a mudanças nas concepções, metodologias, instrumentos e critérios de legitimação. (MAMEDE, 2008, p.77)

O planejamento estratégico surge, então, entre os modelos de planejamento urbano, preenchendo um vazio deixado pela derrocada do tradicional padrão tecnocrático-centralizado-autoritário. Esse modelo vem sendo difundido no Brasil e na América Latina pela ação combinada de diferentes agências multilaterais (BIRD, *Habitat*) e de consultores internacionais, sobretudo catalães, cujo agressivo marketing aciona de maneira sistemática o sucesso de Barcelona³¹.

Tem-se assim que o nascedouro dessas modalidades de gestão urbana mais sofisticadas começa a se produzir nos anos 70, em consequência à necessidade de os órgãos públicos de darem resposta à multiplicidade e complexidade crescente dos problemas das cidades. Quer dizer, na busca por modelos de gestão mais eficazes, a administração se depara com a necessidade de transformar sua maneira de atuar, e consequentemente, de se aproximar de “modelos privados” de gerenciamento.

²⁹ ACCIOLY, Vera Mamede. Planejamento, Planos Diretores e Expansão Urbana: Fortaleza 1960-1992. (TESE). 2008.

³⁰ MACHADO, Eduardo Gomes. Planejamento e agentes urbanos no Brasil (ARTIGO).

³¹ VAINER, Carlos B. Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano, in Otilia Arantes; Carlos Vainer & Ermínia Maricato, A cidade do pensamento único, Petrópolis, Vozes (2000).

Há numerosas contribuições conceituais que procuram explicar esta mudança de atitude do setor público em direção ao privado. Certo é que para fazer frente às enormes mudanças econômicas e sociais, os governos, notadamente os de âmbito local, passaram a necessitar de inovação e iniciativas empreendedoras, de novas formas de arrecadação e financiamento, e de outros modelos de gestão para a crescente lista de responsabilidades.

É, pois, possível encontrar um consenso em torno das implicações ocorridas nas cidades, decorrentes dos efeitos da globalização nos mercados, da perda de peso dos governos centrais ou até de um protagonismo crescente em alguns centros urbanos (BUGS, 2007)

Fato é que, nessa busca por uma operacionalidade mais dinâmica e de melhores resultados, o planejamento urbano recebeu o reforço do planejamento estratégico. A propósito, o planejamento estratégico se originou nas empresas norte-americanas, no pós-guerra, ao adotarem uma metodologia de criar planos de ação analisando o que tinham de possibilidades e debilidades. Nas prefeituras americanas esse processo teve como precursora a cidade de São Francisco em 1974. (ICOCHEA, 2005)

Inúmeras situações podem levar uma cidade a formular um planejamento estratégico. Um exemplo é a necessidade de criar consenso sobre um modelo de futuro da cidade, segundo a percepção de mudanças em curso, de dar respostas às crises, à recessão dos setores básicos da economia e também de perseguir maior coesão e integração territorial. De fato, são essas as situações que podem facilitar a gestão estratégica das cidades. (ULTRAMARI, Clovis; REZENDE, Denis Alcides. 2008)

Inspirado em conceitos e técnicas oriundas do planejamento empresarial, originalmente sistematizadas na *Harvard Business School*, o planejamento estratégico, segundo seus defensores, deve ser adotado pelos governos locais em razão de estarem as cidades submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas. (VAINER, 2000).

Interessante observar que duas escolas teóricas buscam analisar os efeitos da acumulação de capital nas cidades e as formas de gerenciar este processo: a vertente europeia do planejamento estratégico e a vertente norte-americana do empresariamento urbano (BAHIA, 2000). Para a primeira, como citam Borja e Forn (1996) a nova política das cidades neste plano mundial pode ser sintetizada em: Elaboração de planejamento estratégico e territorial; Elaboração de um projeto de cidade que mobilize recursos; Criação de energias e ilusões (Jogos Olímpicos e Exposições Internacionais, por

exemplo) e *City marketing*, o vender a cidade na competição interurbana do mercado global. Nessa perspectiva, considera-se que a notoriedade de uma cidade atrai recursos.

Harvey (1996, p.49), por sua vez, defende em suas pesquisas que houve uma transformação do modelo do gerenciamento urbano para o empresariamento urbano:

“parece ter surgido um consenso geral em todo o mundo capitalista avançado de que benefícios positivos têm que ser obtidos por cidades que assumem um comportamento empresarial em relação ao desenvolvimento econômico”. Ele salienta também que “... é importante especificar quem está sendo empresário em relação a quem”, pois “... gestão significa muito mais do que governo urbano”.

Fato é que os governos locais bem sucedidos passaram a realizar a gestão urbana adotando modelos de gestão baseados na lógica da acumulação de capital, sem que o patrimônio público tivesse que se capitalizar como o privado, mas na perspectiva de ser gerido com eficiência econômica (BUGS, 2007).

A par disso, afirma Sturesson (2012), que a sociedade mundial, mais dinâmica e com ampliado poder de conhecimento, faz crescente e significativa pressão junto ao poder público, que passa a considerar outras formas de melhorar seus serviços e a eficiência dos seus resultados, por meio da mudança no conceito de gestão pública, parcerias com o setor privado, e criando programas, operações, e projetos focados em atender aos objetivos específicos dos planos estratégicos.

No Brasil, o principal marco de mudança se deu com a construção da Política Urbana e com a edição da lei federal do Estatuto da Cidade, como veremos adiante. A partir daí, os Planos Diretores foram se desenvolvendo com objetivos mais amplos e estratégicos, considerando a participação do mercado, os interesses do setor privado e intensificando as parcerias público-privadas.

3.3. AS PARCERIAS PÚBLICO PRIVADAS COMO INSTRUMENTO URBANO ESTRATÉGICO

Na década de 1960, muitos dos movimentos, eventos e pensamentos sobre questões urbanas no Brasil contribuíram para justificar a necessidade de haver uma Reforma Urbana no país. Balizados pelas discussões, pesquisadores, técnicos e políticos, formados em diversas áreas de conhecimento, começaram a desenvolver o conceito de

solo criado no Brasil na década de 1970. Esse e outros ideais acabaram influenciando também a concepção do capítulo sobre Política Urbana na Constituição Brasileira em 1988.

A transição do sistema de acumulação fordista para o sistema de acumulação flexível, iniciada com a profunda recessão da década de 1970, impulsionou uma reestruturação econômica e produtiva nas cidades, gerando transformações nas políticas urbanas associadas às orientações neoliberais. (HISSA, 2017)

A construção da Política Urbana está intimamente ligada à previsão do papel gestor dos municípios na contribuição com o desenvolvimento urbano. A relação legal se inicia com a Constituição Federal Brasileira de 1988, a chamada “carta-cidadã”, que inseriu no texto diversos dispositivos demonstrando as crescentes preocupações com as cidades e seus habitantes, que se concretizaram com a parametrização constitucional da Política de Desenvolvimento Urbano, onde o Plano Diretor surgiu como o instrumento básico essencial desta política, mais precisamente no capítulo II, nos artigos 182 e 183.

Em 2001, a Política Urbana foi regulamentada pela Lei Federal nº10.257, o Estatuto da Cidade, onde se percebe uma crescente preocupação normativa com a questão urbana e com a melhoria das condições de vida dos habitantes das cidades. Além disso, há a ratificação do Plano Diretor como instrumento básico da Política Urbana, que tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana. Segundo o art. 40 §1º do EC, o “Plano Diretor é parte integrante do processo de planejamento municipal. ”

Como dito, a responsabilidade fundamental do Planejamento Urbano e da Gestão Urbana é o controle e ordenamento do uso do solo, com as questões dos impactos urbanos e a qualidade de vida da cidade, posto que são questões estabelecidas na Constituição Federal, impondo ao Poder Público o ordenamento urbano por meio de lei e de outros atos normativos. O Plano Diretor³² fica, então, definido como elemento para sistematizar as políticas públicas municipais definidas como prioritárias e fornecer as diretrizes básicas do ordenamento do solo, bem como para criar as estratégias para que as funções sociais da cidade e da propriedade sejam efetivadas.

³² O capítulo III do Estatuto da Cidade, Lei Federal nº10.257 de 2001, é dedicado à definição do Plano Diretor.

Com a lei municipal aprovada, instituindo o Plano Diretor nas cidades também ficam previstos os instrumentos urbanísticos para ordenação do uso do espaço urbano. Os mais tradicionais, frequentemente utilizados nos municípios brasileiros, são: o Zoneamento e o estabelecimento de Parâmetros Urbanísticos que são bem utilizados com propósito de restringir possibilidades de ocupação do espaço. Tais instrumentos são utilizados para direcionar processos urbanos futuros “desejáveis” para a cidade, atuando como ‘guias normativos de prescrição de usos e condicionantes para as formas arquitetônicas’.

Ocorre que a aplicação desses instrumentos não tem acompanhado os cenários que as cidades vivem, com dinâmicas cada vez mais complexas e potencialmente contraditórias, que se manifestam nas diferentes localizações da cidade, onde os interesses e ações de diversos atores influenciam no espaço urbano e onde são gerados resultados positivos e negativos de desempenho urbano.

Além disso, quanto mais o processo de urbanização vai se acentuando percebe-se que problemas como a densidade populacional, escassez de espaços habitáveis qualitativos, acesso à infraestrutura e serviços urbanos, poluição, violência, degradação ambiental, dentre outros, afloram à realidade do cotidiano das cidades, exigindo mudanças e necessidade de repensar o Planejamento Urbano e aplicação de seus instrumentos.

Segundo Netto & Saboya (2010), além do zoneamento e dos parâmetros urbanísticos, os principais motivos pelos quais alguns instrumentos de controle urbano definidos por nossos Planos Diretores têm sofrido questionamentos, quando utilizados no Planejamento Urbano, estão relacionado aos desafios urbanos como a explosão e ao acelerado crescimento urbano nas cidades e aos padrões espaciais complexos que mesclam contínuo crescimento da densidade e expansão nas bordas (dispersão espacial), com grande quantidade de vazios intraurbanos, onde há tecidos parcialmente planejados e moldados substancialmente pelas dinâmicas do mercado formal e mercados informais e seus tecidos autoproduzidos.

Acrescentam ainda ao rol dessa problemática a saturação do sistema viário, responsável por integrar os espaços edificados e seus diferentes tecidos, marcadas por baixa acessibilidade, segregação, e ruptura entre “retalhos”; as crescentes distâncias internas geradas por padrões edilícios (tanto estimulados em planos diretores como resultado da aplicação de índices urbanísticos abstratos) que resultam em relativa, mas

crescente erosão e rareficação de quarteirões e áreas edificadas de acordo com padrões arquitetônicos do mercado imobiliário, e os atritos sobre a mobilidade e interatividade dos agentes urbanos em suas atividades cotidianas e suas possibilidades de produtividade e apropriação do espaço, dentre tantas outras questões.

Com essas questões de larga complexidade, algumas sugestões de mudanças seriam: (i) melhor definição dos Zoneamentos, com a redução da imprecisão e de prescrições excessivamente homogêneas; (ii) acompanhamento pelo Poder Público da aplicação dos indicadores urbanos e seus impactos nas diferentes escalas da cidade (por zona, por bairro, por ruas, por quadras); (iii) alinhamento entre instrumentos normativos e o entendimento das condições da equidade e sustentabilidade das transformações das cidades; (iv) flexibilização dos Parâmetros Urbanísticos.

Tem-se assim que os instrumentos do planejamento podem abranger diversas naturezas no que tange ao seu potencial de influenciar as atividades dos agentes modeladores do espaço e nos impactos urbanos, impondo-se zelo e atenção na forma de utilizá-los. Assim, o plano urbanístico não deve ser acabado em si, necessitando ser eficaz e acompanhar as demandas, necessidades e dinâmicas da cidade e sua população.

O Plano Diretor, por sua vez, bem como as leis que o regulamentem, não podem se encerrar no documento final aprovado, exigindo-se uma contínua avaliação e monitoramento com as alterações periódicas que devem acompanhar a dinâmica urbana, que muitas vezes extrapola os limites de sua municipalidade, indo até a interdependência com outros municípios, necessitando, ainda, manter diálogo e cooperação com os interesses de seu Estado, os nacionais e, até, internacionais, quando fronteirizos a outro país.

Percebe-se, pois, a necessidade de traçar caminhos alternativos que potencializem os instrumentos urbanos previstos no Estatuto da Cidade, principalmente através de regulamentação e utilização de instrumentos pouco explorados, utilização de ferramentas e metodologias que melhorem sua implantação, gestão e acompanhamento e que busquem amenizar os conflitos sociais dos agentes urbanos, assim como, orientar e reger a ocupação do solo visando equilíbrio dos custos e benefícios dos diferentes agentes (ativos e passivos) envolvidos na produção do espaço urbano.

Seja pelas transformações de ordem globalizada, a dramática explosão urbana, equívocos de planejamento cometidos, ou pelas demandas e carências mencionadas

anteriormente, com o século 21 surge um tempo mais preocupado com a cidade e com ações planejadas de longo, médio e curto prazos. Na verdade, uma preocupação com o sentido orgânico de nossas cidades em busca de propostas de mudança a partir do modelo de planejamento urbano, da gestão, incluindo a dos projetos urbanos.

De sorte que tem crescido a ideia de que a gestão urbana necessita inspirar-se na gestão das empresas, mais focada no monitoramento, na governança (a partir de um planejamento), na gestão das partes interessadas, de resultados e no gerenciamento de projetos.

Além disso, a maioria dos municípios brasileiros convive com um cenário de necessidade voltadas à solução dos problemas de infraestrutura construídos a partir de processos de crescimento rápido, acordados com atuação ineficiente de Planejamento Urbano. Há, pois, uma carência de recursos, na maioria das vezes vultosos, para o investimento nessas melhorias. Logo, é um grande desafio para as cidades financiar a infraestrutura necessária para prover serviços básicos para uma crescente população urbana.

Segundo Accioly (2008, p.64), essa postura crítica surge justamente dos impasses do projeto da modernidade nas economias capitalistas, diante da incapacidade da iniciativa pública de arcar com as demandas urbanas, requerendo mudanças na relação entre as esferas pública e privada. A nova ordem regulatória estabelece um movimento no sentido da parceria entre o setor público e o privado, ou seja, entre Estado e sociedade civil, mediante um sistema de negociações e pactos, voltados, principalmente, para os projetos de setores como habitação, equipamentos urbanos, infraestrutura etc.

Diante da rigidez dos Planos Diretores, que definem zonas e normas homogêneas para a cidade e, também, a incerteza própria das técnicas de previsibilidade e projeções, conforme comprovam os próprios fatos. Nesse contexto, as parcerias pública-privadas (PPPs), nas últimas décadas, aparecem como oportunidades de solução diante da falta de capacidade de investimento e de eficiência do Estado.

A parceria público-privada (PPP) — forma de gestão que utiliza a iniciativa privada para a provisão de serviços, infraestrutura e equipamentos públicos — tornou-se elemento central para as transformações urbanísticas, pois com a recessão econômica, os governos promoveram esse novo instrumento de gestão, como forma de captação de recursos. (HARVEY, 2008). Com amplas possibilidades de aplicação têm servido como

meio para realização de projetos em diferentes campos e em diversos países, tanto no que diz respeito a financiamento e operação de serviços públicos quanto a execução de obras públicas. Essa amplitude alcança as políticas de desenvolvimento urbano que também tem utilizado PPPs como meio de viabilizar seus projetos. (MALENRONKA, 2010).

Na medida em que aliam novos mecanismos de financiamento a processos de redução das estruturas do Estado, as PPPs são capazes de responder à tensão entre ajuste fiscal e mudança institucional. Os diversos arranjos público-privados possíveis permitem a criação de estruturas mais flexíveis, que podem incluir mecanismos de participação e que se inserem na concepção de ciclo de políticas públicas (formulação, implementação e avaliação). Trata-se, então, de um mecanismo alinhado as tendências contemporâneas da gestão pública³³, citada no capítulo anterior.

Nessa conjuntura, as Operações Urbanas Consorciadas, como modelo de parceria público-privada, ganham importância na formação do espaço urbano, na requalificação urbana e impulsionando também a atividade imobiliária, principalmente quando se defrontam com a fragilidade dos principais instrumentos de planejamento e gestão.

No Brasil, as parcerias público-privadas para intervenções urbanísticas surgiram no embate entre os ideários da cidade-mercadoria e da reforma urbana brasileira. De um lado está o espaço urbano, mercadoria em potencial que necessita de uma nova regulamentação. De outro lado, por questões da reforma urbana, buscou-se promover instrumentos que consolidariam a função social da propriedade e dividiriam o ônus da urbanização com o setor privado. É nesse cenário que a Operação Urbana Consorciada se manifesta como solução para intervenções urbanas no Brasil. (HISSA, 2017. p.17)

Vários municípios têm encontrado oportunidades para aumentar o investimento em infraestrutura através de instrumentos de gestão de valorização da terra, como o Solo Criado, Operações Interligadas e Operações Urbanas. Em termos financeiros, as experiências mais significativas ocorreram em São Paulo. Em termos quantitativos, Fortaleza se destaca pelo número de Operações Urbanas Consorciadas implantadas e em implantação.

Na perspectiva de gestão e monitoramento, pouco se observa o investimento de conhecimento e aplicação para os modelos de gestão e metodologias, o que pode ter

³³ MALERONKA, Camila. Projeto e Gestão na Metrópole Contemporânea: um estudo sobre as potencialidades do instrumento 'operação urbana consorciada' à luz da experiência paulista. Tese (doutorado), FAUUSP, 2010. p.33 e 34

gerado uma subutilização do potencial das parcerias público-privadas e das Operações Urbanas Consorciadas para as cidades brasileiras, cujo tema será abordado no Capítulo 4.

4. AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO URBANO E GESTÃO URBANA

O objetivo principal desse capítulo é contextualizar e conceituar as Operações Urbanas Consorciadas no Brasil e investigar a implantação e gestão das Operações Urbanas Consorciadas na cidade de Fortaleza.

Um aspecto fundamental na sua contextualização no Brasil é abordar o instrumento como uma sequência lógica, temporal. Nessa abordagem pragmática o instrumento da OUC pode ser considerado estratégico para os municípios, haja vista o fato de que a flexibilização da norma enseja a cobrança de contrapartidas que, por sua vez, gera recursos para o município. Daí, nessa perspectiva, foram extraídos aspectos conceituais, aspectos e requisitos mínimos das Operações Urbanas Consorciadas.

A questão norteadora em relação à cidade de Fortaleza é que o estudo de caso se justifica por ser a capital brasileira com utilização do instrumento OUC em maior quantidade. Existem 07 (sete) Operações Urbanas Consorciadas aprovadas, com 03 (três) já executadas, 02 (duas) em fase de implementação e 02 não implantadas. Além disso, em 2019, foram encaminhados 06 (seis) projetos de leis para a Câmara Municipal dos Vereadores para viabilizarem novas Operações Urbanas Consorciadas na capital cearense que já entraram em discussão, mas ainda não foram aprovadas.

Assim, no presente estudo, foram analisadas as Operações Urbanas Consorciadas efetivamente implantadas, sob a ótica do conceito, aspectos e requisitos levantados, tomando-se por base pesquisas bibliográficas em livros, monografias, sites, dissertações, teses, publicações e com informações da própria prefeitura de Fortaleza, através da SEUMA (Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente).

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O contexto das Operações Urbanas Consorciadas no Brasil está envolvido com o período de crise do Planejamento Urbano, que segundo MONTANDON; SOUZA (2007), pautado na matriz modernista / funcionalista³⁴ evidenciou a fragilidade do “Plano Diretor

³⁴ Segundo Machado (2008), as concepções modernistas / funcionalistas no âmbito do planejamento e das reformas urbanas conheceram uma longa evolução entre os séculos XIX e XX, porém seu apogeu histórico situa-se entre o final da segunda guerra mundial e princípios da década de 1970. Efetuam a passagem da imagem da cidade enquanto desordem para a cidade enquanto ordem social e progresso, centro irradiador do processo civilizatório. Nessa matriz, o planejamento é entendido como atividade de elaboração de planos de ordenamento espacial para a “cidade ideal”,

pretensamente todo poderoso”, que teria capacidade de resolver todos os problemas urbanos, justamente no momento em que ocorreu o contrário: o maior crescimento (desordenado) das cidades brasileiras. Tal condição despertou o debate sobre a necessidade da Reforma Urbana das décadas de 1970 e 1980, dando espaço à reflexão sobre instrumentos urbanísticos, entre eles as Operações Urbanas.

No contexto internacional, as parcerias público-privadas (PPP) se consolidaram nos países desenvolvidos na década de 1970, como principal solução para viabilizar intervenções urbanas no contexto de reestruturação econômica e produtiva, diante da baixa capacidade fiscal do Estado liberal em crise.

Autores como Lage (2008) e Da Silva (2010) afirmam que, a partir da década de 1970, alguns países se encontravam em processo de reestruturação sociopolítica-econômica, especialmente aqueles do capitalismo central e que os sinais deste processo incluíam mudanças nos sistemas de trabalho, hábitos de consumo, configurações geopolíticas, poderes e práticas do Estado, dando início as discussões das parcerias público-privadas.

A experiência norte-americana foi a pioneira em intervenções urbanas por meio de parcerias público-privadas, como exemplo temos as *Enterprise Zone*. “Com o discurso da falta de recursos públicos para financiar intervenções urbanas, o presidente americano Richard Nixon (1969-1974) iniciou programas de renovação urbana com a forte participação do setor privado, porém foi no governo de Ronald Reagan (1981-1989) que a parceria público-privada se tornou um elemento central na reforma administrativa, como resposta à crise econômica, acompanhada da política de austeridade fiscal” (COMPANS, 2005; COTA, 2010; apud HISSA, 2017).

A experiência européia, com destaque para o exemplo francês, implementou as *ZACs - Zones D’Aménagement Concerté*, em 1967 e, segundo SILVA (2015), “a literatura associa as primeiras operações urbanas consorciadas brasileiras ao modelo dos *ZACs - Zônes D’Aménagement Concerté*, surgidos na França”. “Essa concepção introduz a ideia de um instrumento para promoção de intervenções urbanas que utiliza a gestão da valorização imobiliária como forma de financiamento”³⁵. Intervenções em trechos do

preocupado essencialmente com fatores como o traçado urbanístico, as densidades de ocupação, a racionalização dos fluxos e o uso do solo.

³⁵ MALERONKA, Camila. Operações Urbanas Consorciadas: Caderno Técnico de Regulamentação e Implementação/ Maleronka, Camila; Brasília: Ministério das Cidades, 2017. p.20

território para o fomento à produção habitacional combinadas com a flexibilização de normas e onde o poder público assume papel propositivo, inclusive agindo como desenvolvedor imobiliário.

Tanto no caso europeu como no norte americano, o instrumento aparece para enfrentar um duplo desafio – de reutilização de áreas da cidade que sofreram esvaziamento em função de processos de reconversão produtiva e de mobilização direta de capital privado para lograr estas transformações urbanísticas, considerando o contexto de crise fiscal e reforma do estado que restringia a capacidade de investimento do poder público (BRASIL, 2001, p. 78).

Na verdade, as experiências internacionais que influenciaram as experiências brasileiras, sobretudo a francesa e a norte-americana, ocorreram de modo concomitante e não exatamente antecedente à experiência brasileira. As parcerias público-privadas se consolidaram no Planejamento Urbano Brasileiro, através de diversas operações urbanas que antecederam a regulamentação da Operação Urbana Consorciada, pelo Estatuto da Cidade, de 2001.

No Brasil, os efeitos da crise mundial chegaram nos anos 1980 e o país vivenciou a chamada “década perdida”, com drásticas consequências econômicas e sociais. “Sob o impacto da crise fiscal e econômica, a capacidade do Estado ficou limitada, e sob essa justificativa, o ideário neoliberal passou a impulsionar as questões de eficiência e eficácia em relação à qualidade dos serviços públicos”. (HISSA, 2017, p.35).

Complementa Machado (2008), que a regulação estatal cede lugar ao ajustamento frente às necessidades e interesses, inclusive imediatos, do mercado e do capital, revelando tendências contemporâneas de desregulamentação e redução do papel e da presença do Estado.

A demanda pelo estabelecimento de um novo instrumento na experiência brasileira partiu de quatro matrizes simultâneas nos anos 80: a falta de recursos públicos para realizar investimentos de transformação urbanística das áreas, a convicção de que investimentos públicos geram valorização imobiliária que pode ser captada pelo poder público, a convicção de que o controle do potencial construtivo era a grande “moeda” que o poder público poderia contar para entrar na operação e a crítica às estratégias correntes de controle de uso e ocupação do solo no sentido de sua incapacidade de captar singularidades e promover redesenho ou, em outras palavras, urbanismo. (BRASIL, 2001, p. 80).

Nesse contexto, foi a partir da década de 1980, que vários municípios brasileiros começaram a explorar alternativas para viabilizar investimentos em infraestrutura urbana, inclusive de vender potencial construtivo de seus parâmetros urbanísticos, tomando como base o conceito de “Solo Criado”³⁶, consolidando as parcerias público-privadas no Planejamento Urbano Brasileiro. As propostas, formatos e modelos partiram de diferentes localidades e com nomenclaturas diversas, com destaque para as Operações Interligadas e as Operações Urbanas, antes mesmo da regulamentação da Operação Urbana Consorciada.

Percebe-se que desde as primeiras proposições conceituais até chegar a experiências práticas, o instrumento OUC foi sendo ajustado. Segundo Maleronka (2017), nesse processo, a alteração mais explícita diz respeito à forma de financiamento prevista. Se inicialmente as Operações Urbanas foram pensadas como amplas estratégias de gestão da valorização imobiliária; na prática, foram viabilizadas por meio da venda de potencial construtivo, inspiradas no solo criado. Esta inflexão ocorreu a partir da experiência do município de São Paulo com as “Operações Interligadas”, instrumento precursor das Operações Urbanas que tomou como base o conceito de “solo criado”.

O município de São Paulo foi realmente o pioneiro nessa inclusão da parceria público-privada em intervenções urbanas, que surgiu formalmente em 1985 no plano diretor municipal. Porém, de acordo com HISSA (2017, p.35) “a primeira proposta foi denominada de Operação Urbana, a qual não foi efetivada e teve seu conceito simplificado e transformado em Operação Interligada.” Ao longo da década da 1980, as Operações Urbanas existiram apenas como conceito, inexistentes na prática e o Solo Criado existiu como prática através das Operações Interligadas.

De acordo com Malenronka (2017, p.20), as Operações Interligadas paulistanas foram então regulamentadas por uma lei que possibilitava a modificação dos parâmetros estabelecidos pelo zoneamento pela construção de casas populares. “Sancionada em 1986, a lei de nº 10.209 ficou conhecida como “Lei do Desvelamento”, em que eram concedidas modificações dos índices e características de uso e ocupação do solo presentes

³⁶ Em meados dos anos 1970, a ideia do “solo criado” surgiu no Brasil, inspirado nas práticas internacionais, mais precisamente no conceito de solo criado adotado na França. A carta do Embu, de 1977, foi o documento esclarecedor sobre o conceito do Solo Criado e reconhecido como um registro jurídico do mesmo para aplicação nos municípios. A partir do conceito da carta do Embu, o conceito de solo criado está vinculado ao direito de construir acima do coeficiente de aproveitamento básico. Atualmente o solo criado é a conhecida Outorga Onerosa do Direito de Construir.

nas leis em troca de habitações de interesse social para a população favelada”. (LAGE, 2008, p.25).

De acordo com o art. 1º da lei nº 10.209/86, do município de São Paulo, "os proprietários de terrenos ocupados por favelas ou núcleos poderão requerer à Prefeitura do Município de São Paulo, a modificação dos índices e características de uso e ocupação do solo do próprio terreno ocupado pela favela, ou de outros, de sua propriedade, desde que se obriguem a construir e a doar, ao Poder Público, habitações de interesse social para a população favelada, observando o disposto nesta lei”.

“Foi a primeira experiência de porte que utilizou o mecanismo ”solo criado” em São Paulo, utilizado como forma de se promover a construção de Habitação de Interesse Social. Tratava-se de um momento histórico, político e econômico peculiar: vésperas da Constituição Federal de 1988; falência do Sistema Financeiro de Habitação (FSH) e extinção do Banco Nacional de Habitação (BNH); recessão da década de 80 -perda da capacidade própria de financiamento da municipalidade de São Paulo a partir de 1983 -, o que abriu o campo para as parcerias público/privado como caminho para socorrer as finanças municipais. ” (SILVA, H. M. B; 2006, p.47)

Complementa Malenronka (2017, p. 20), que em 1992, a Lei paulista das Operações Interligadas foi modificada permitindo que a contrapartida fosse paga também em dinheiro. Este instrumento inaugurou o pagamento por área adicional no contexto paulistano. Trata-se, portanto, de uma experiência precursora que abriu espaço para a adoção de outros instrumentos, como a Outorga Onerosa do Direito de Construir e a própria Operação Urbana Consorciada. Outro legado desse instrumento para experiências futuras foi a possibilidade de geração de receitas adicionais para o município.

O registro das primeiras OUCs apareceu em 1985 no Plano Diretor elaborado pela Prefeitura de São Paulo, com um princípio semelhante ao das Operações Interligadas. A principal semelhança era quanto à destinação dos recursos que, ao invés de serem empregados exclusivamente na construção habitacional, poderiam financiar também obras de outras naturezas.

Segundo Montadon (2009), “as Operações Urbanas passaram a existir de fato quando incorporaram o mecanismo do Solo Criado” e os registros das três primeiras Operações Urbanas instituídas na cidade de São Paulo, antes da regulamentação do Estatuto da Cidade são: Anhangabaú (1991), Faria Lima (1995) e Água Branca (1995), que se estruturaram, sobretudo, na venda de potencial construtivo.

Assim como São Paulo, Belo Horizonte também possui experiências na utilização do instrumento Operações Urbanas anterior ao Estatuto da Cidade. Tratam-se das chamadas “Operações Urbanas Simplificadas”.

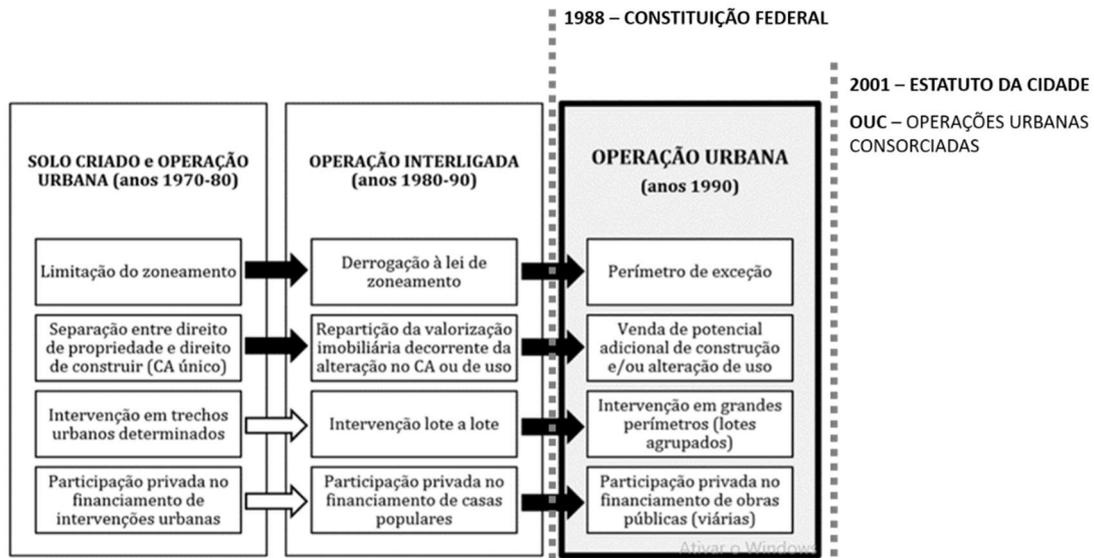
Conclui Malenronka (2017, p. 24), que apesar de inúmeros estudos constatarem que, nessas primeiras décadas de aplicação do instrumento, a Operação Urbana se afastou de sua concepção original, a noção de parceria para promoção de transformações urbanísticas prevaleceu. As experiências evidenciam que é possível interferir na dinâmica de desenvolvimento imobiliário, direcionando-a no sentido desenhado pelo instrumento e recuperando a valorização decorrente da ação pública. Todavia, de acordo com Monteiro (2014, p.8), tais experiências anteriores ao Estatuto da Cidade resultaram em ocorrências de exclusão territorial urbana:

“As experiências de atuação concertada precedentes às operações urbanas consorciadas, realizadas em alguns municípios brasileiros como São Paulo e Belo Horizonte, provocaram situações de exclusão socioterritorial em perímetros por elas compreendidos, da década de 1980 até os primeiros anos da década de 2000. A revisão da legislação pertinente ao tema de ordenamento territorial no Brasil e as possibilidades [...] a partir de conceitos contidos no Estatuto da Cidade para as operações podem ser utilizadas para enunciar uma forma de organização desse instrumento como um sistema complexo de planejamento e de gestão do espaço cidadão. ”

A partir da Constituição Federal e mais ainda com o Estatuto da Cidade, as parcerias entre o poder público e os particulares, por meio das Operações Urbanas Consorciadas, emergem como “fórmula mágica³⁷” no Brasil. A Figura 01 retrata de forma resumida uma relação da contextualização do surgimento das Operações Urbanas Consorciadas no Brasil até o Estatuto da Cidade.

³⁷ Termo utilizado por FIZ, Marina (2004) em “ A fórmula mágica” da parceria público-privada: operações urbanas em São Paulo. 2004.

FIGURA 01 - CONTEXTUALIZAÇÃO DO SURGIMENTO DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS NO BRASIL, ATÉ O ESTATUTO DA CIDADE



FONTE: Adaptada pela autora. Malenronka, 2017.

Assim, tal como os europeus e os norte-americanos, os arranjos públicos-privados no Brasil também estão associados à crise financeira do Estado, especialmente em nível do poder público municipal. Da mesma forma, as intervenções urbanas com parcerias entre o setor público e o setor privado foram usadas para revitalizar regiões consideradas de áreas socialmente degradadas e ou subutilizadas, no intuito de impulsionar economicamente a região através de infraestrutura e melhoramentos urbanos.

De forma conclusiva, no Brasil, os ajustes e as variações de aplicação parecem se justificar pelo processo de evolução do instrumento. Acredita-se, pois, nas Operações Urbanas Consorciadas como instrumento de política urbana e que possa ser utilizado como um mecanismo de planejamento e gestão do solo, principalmente embasado pelo argumento que:

“desde que sua aplicação seja desenvolvida a partir do reconhecimento de especificidades locais, da repartição de ônus e de benefícios inerentes aos processos de urbanização e da participação dos atores cidadãos, pode ser formatado como um sistema complexo de viabilização de políticas públicas inseridas no plano diretor dos municípios, sob uma metodologia que alcance o atendimento à premissa de direito à cidade, preconizada pela CF/88 (MONTEIRO, 2014, p.27).

4.2 CONCEITOS E ASPECTOS DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS NO BRASIL

A Operação Urbana Consorciada foi introduzida no ordenamento jurídico brasileiro, foi disciplinada legalmente, no âmbito federal, com definição e necessidades previstas no seu plano, pela Lei nº 10.257 de 2001, o Estatuto da Cidade:

Art. 32. Lei municipal específica, baseada no plano diretor, poderá delimitar área para aplicação de operações consorciadas.

§ 1º Considera-se operação urbana consorciada o conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo Poder Público municipal, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com o objetivo de alcançar em uma área transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e a valorização ambiental.

A regulação da Operação Urbana Consorciada (OUC) no Estatuto da Cidade está prevista nos artigos 32 a 34 e tem como objetivo promover transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e a valorização ambiental. É um instrumento urbano que:

“rege a elaboração e implementação de projetos urbanos, definidos a partir do interesse público e desenvolvidos de modo consorciado, isto é, combinando expectativas e objetivos do poder público e de agentes do mercado e da sociedade civil. É justamente por isso que comumente a OUC é associada à noção de parceria público privada, pois a estratégia de viabilização do projeto de cada OUC depende da articulação entre o Estado e os agentes da esfera privada”³⁸.

Então, para utilizar o instrumento da OUC, não apenas seria a intervenção urbanística modificando uma realidade urbana em um zoneamento específico, necessário se faz que o modelo consorciado, entre diversos agentes, principalmente o público e o privado. Além disso, “a OUC integra o conjunto de instrumentos urbanísticos de gestão da valorização imobiliária, isto é, instrumentos que incidem sobre o valor dos terrenos e tiram partido desta incidência para viabilizar objetivos da política urbana”. (MALENROKA, 2017, p.20)

Resumidamente, a Operação Urbana Consorciada (OUC) prevê a intervenção em trechos do território que possibilita realizar projetos urbanos em parceria com o setor privado, um instrumento de coordenação do município, com iniciativas públicas e privadas para promover a transformação de um perímetro delimitado dentro da cidade.

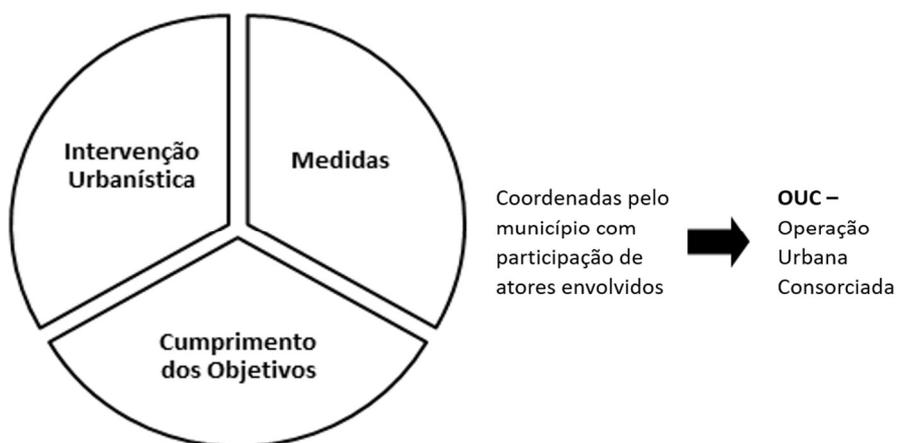
³⁸ MALERONKA, Camila. Operações Urbanas Consorciadas: Caderno Técnico de Regulamentação e Implementação/ Maleronka, Camila; Brasília: Ministério das Cidades, 2017.

No âmbito municipal, a previsão legal das Operações Urbanas Consorciadas, deve constar no Plano Diretor, além de sua definição, previsão de áreas prioritárias para sua implantação e principais exigências. No caso de Fortaleza, esses itens encontram-se na Lei Complementar nº 062, de 02 de Fevereiro de 2009, o Plano Diretor Participativo do Município de Fortaleza:

Art. 242 - Considera-se operação urbana consorciada o conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo Município, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com o objetivo de promover a ocupação adequada de áreas específicas de acordo com o cumprimento das funções sociais da cidade e a requalificação do ambiente urbano.

Podemos observar que em ambos os conceitos legais (Estatuto da Cidade e PDP), é possível destacar os aspectos que devem envolver uma Operação Urbana Consorciada: a intervenção urbanística; as medidas; e o cumprimento dos objetivos, coordenadas pelo município com a participação dos atores (Figura 02), proprietários, moradores, usuários, investidores privados.

FIGURA 02 – 03 PRINCIPAIS ASPECTOS DA OUC



FONTE: Elaboração Própria, a partir do Estatuto da Cidade

Quando abordamos esses principais pontos, temos que a “intervenção urbanística é toda intervenção espacial destinada à urbanificação, ou seja, à reversão dos malefícios da urbanização, com transformações da realidade urbana”³⁹. É como um recorte no

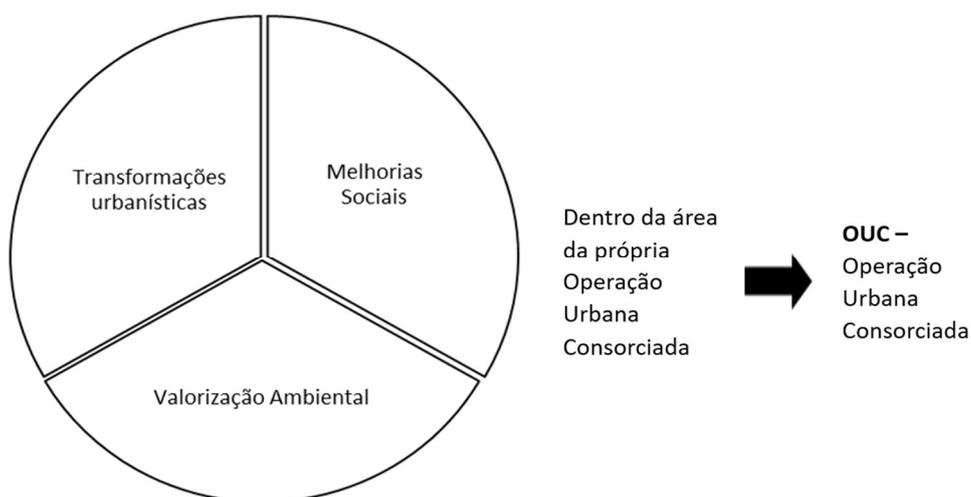
³⁹ OLBERTZ, Karlin. Operação urbana consorciada. 2011. p. 36.

desenho de um setor da cidade para replanejamento e transformação daquele espaço, que para se enquadrar como OUC exige uma certa complexidade, “pois depende de diversas medidas e de um conjunto de ações de agentes públicos e privados”⁴⁰.

Importante observar que essas intervenções podem englobar obras públicas, melhorias de sistema viário, recuperação de centros históricos, requalificação de áreas ambientais, recuperação de áreas industriais, portuárias, ferroviárias, provisão de infraestrutura, construção de equipamentos públicos, de habitações de interesse social que serão implantados no território que faz parte da delimitação da OUC.

No entanto, nem toda intervenção urbanística na qual haja atuação de agentes privados pode ser enquadrada como operação urbana consorciada, mas somente aquela que trouxer transformações urbanísticas, melhorias sociais e valorização ambiental, dentro da área da própria operação. (Figura 03) Assim, uma OUC precisa contemplar esses três objetivos, segundo o §1º do art. 32 do Estatuto da Cidade.

FIGURA 03 – PRINCIPAIS OBJETIVOS DA INTERVENÇÃO URBANÍSTICA DA OUC



FONTE: Elaboração Própria, a partir do Estatuto da Cidade

De modo geral, essa intervenção é localizada em uma zona específica da cidade, justificando-se ocorrer em áreas nas quais as regras estabelecidas pelo zoneamento, parcelamento, uso e ocupação do solo não resultam no processo de transformação

⁴⁰ SILVA, Elias Roberto Leão da. Operações Urbanas Consorciadas: uma análise técnica e crítica. 2015. p. 23.

idealizado pelo Plano Diretor. Isto pode ocorrer tanto em regiões que estão passando por um processo de esvaziamento e deterioração, quanto em áreas identificadas para mudança de uso e alocação de novas funções.

Assim, são casos em que as ações individuais, de transformação lote a lote, possivelmente não levarão aos resultados planejados. Para impulsionar um processo de transformação, é necessária uma ação externa, com regras e intervenções específicas que conduzam a objetivos almejados. Um exemplo de ação externa é a proposição de uma OUC⁴¹.

Daí o entendimento de Malenronka (2017, p.15) ao considerar que a noção fundamental de uma Operação Urbana Consorciada é a articulação de intervenções e medidas. Isto é, o planejamento combinado de obras e regulação urbanística, no sentido de viabilizar a implementação de um projeto urbano.

São, portanto, as medidas, tais como as normas e regulamentos, que definem os parâmetros para o uso e ocupação do solo e, também, orientam o desenvolvimento urbano na área selecionada. É importante, contudo, sublinhar a noção de “conjunto” com a intervenção urbana, pois não seriam intervenções e medidas aleatórias ou isoladas, mas iniciativas que se somam, estabelecem relações entre si e formam um todo coerente, ou seja, configuram um sistema orientado a um objetivo comum. Este conjunto de intervenções e medidas caracteriza o projeto urbano da OUC.⁴²

Essa combinação entre as intervenções e as medidas de regulação urbanística é o principal condutor da viabilização e implementação do projeto urbano, da OUC e, como esclarecido anteriormente, são, também, medidas de flexibilização dos parâmetros urbanos, estando diretamente relacionadas à ordenação urbana, como bem lembra SILVA (2015. p. 23):

trata-se da escolha de quais parâmetros serão utilizados na definição dos novos espaços a serem criados, recriados e reestruturados. Essa ordenação seguirá um plano especial, o qual não será o mesmo do definido pelo plano diretor local. Essa nova espécie de ordenação deverá ter o condão de atrair investidores privados, pois permitirá o uso do solo até então proibido pelas normas edilícias e pelo zoneamento local.

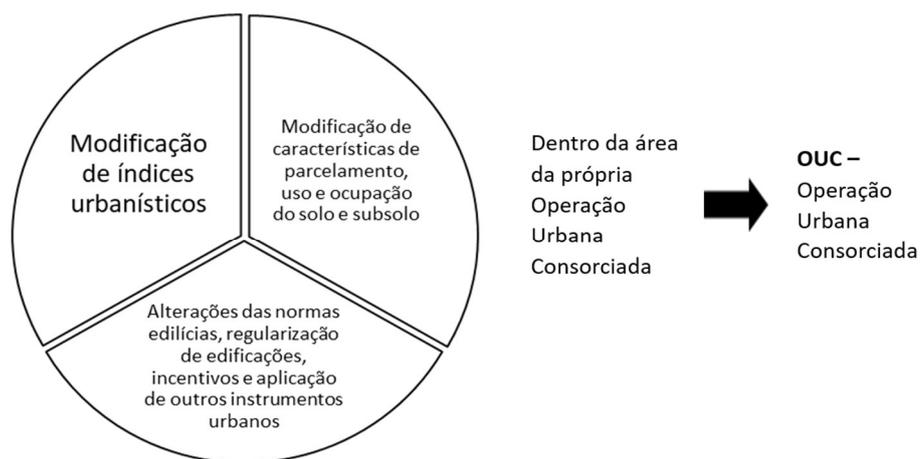
⁴¹ MALERONKA, Camila. Operações Urbanas Consorciadas: Caderno Técnico de Regulamentação e Implementação. Brasília: Ministério das Cidades, 2017. p.34

⁴² SILVA, Elias Roberto Leão da. Operações Urbanas Consorciadas: uma análise técnica e crítica. 2015. p. 23.

Observe-se que o EC não limita quais medidas podem ser previstas, mas prevê a possibilidade de objetivos. Ou seja, prevê a possibilidade de modificação de índices e características de parcelamento, uso e ocupação do solo e subsolo, bem como alterações das normas edilícias, considerado o impacto ambiental delas decorrente; a regularização de construções, reformas ou ampliações executadas em desacordo com a legislação vigente; e a concessão de incentivos a operações urbanas que utilizam tecnologias visando à redução de impactos ambientais, e que comprovem a utilização, nas construções e uso de edificações urbanas, de tecnologias que reduzam os impactos ambientais e economizem recursos naturais, especificadas as modalidades de design e de obras a serem contempladas.⁴³

Em síntese, muitos instrumentos de urbanismo, como as medidas de flexibilização de parâmetros urbanísticos, modificação de índices e de características de parcelamento, uso e ocupação do solo e subsolo, alterações das normas edilícias⁴⁴, regularização de edificações ou incentivos podem ser aplicados por ocasião da delimitação da OUC, inclusive com caráter de excepcionalidade às normas gerais de uso e ocupação do solo e passíveis de cobrança de contrapartida, dependendo do planejamento de cada OUC. Nessa perspectiva, a OUC se apresenta como se fosse um grande sistema que englobasse inúmeros instrumentos de urbanismo, que são os principais aspectos das medidas. (Figura 04)

FIGURA 04 – PRINCIPAIS ASPECTOS DAS MEDIDAS DA OUC



FONTE: Elaboração Própria.

⁴³ Lei nº 10.257 / 2001, art. 32.

⁴⁴ Alteração de uso e de normas de edificação como gabarito de altura máxima, recuos, índice de aproveitamento, taxas de ocupação, dentre outros podem se apresentar com caráter de excepcionalidade às normas gerais de uso e ocupação do solo e passíveis de cobrança de contrapartida

Para Montandon; Souza (2007, p.79), a concessão de potencial adicional de construção é a principal das medidas, considerada um incentivo aos proprietários e investidores privados. Na medida em que existe a possibilidade de se construir mais, conseqüentemente há um melhor aproveitamento econômico do terreno e o proprietário acaba sendo beneficiado⁴⁵ (Figura 05)

FIGURA 05 – ESQUEMA DE APLICAÇÃO DA OUTORGA ONEROSA NAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS. POTENCIAL ADICIONAL DE CONSTRUÇÃO (EM VERMELHO) E OBRAS PÚBLICAS REALIZADAS COM RECURSOS PROVENIENTES DA CONTRAPARTIDA (PRAÇA).



FONTE: Montandon; Souza (2007).

Outro critério de fundamental importância é o planejamento na definição conceitual de uma Operação Urbana Consorciada. Um planejamento mais estratégico. Segundo Silva (2015, p.23):

Toda operação deve ter por objetivo a concretização da melhoria e da valorização do setor focalizado pela operação urbana. Esse plano específico deve ser aprovado pelo Poder Legislativo e será executado mediante a aplicação de recursos públicos e privados a serem investidos somente no local atinente à operação. A alocação dos recursos deve ser pautada no manejo dos parâmetros urbanísticos prévios e da negociação de direitos de parcelamento, uso e ocupação do solo e subsolo do local.

E só é possível instituir uma OUC quando o município identifica as necessidades, os objetivos que estão alinhados com essa questão mais estratégica da cidade, daí a necessidade de esses objetivos constarem na lei específica da OUC, havendo necessidade

⁴⁵ O potencial construtivo adicional e a correspondente contrapartida, praticados nas áreas de operação urbana, assemelham-se muito ao instrumento da outorga onerosa do direito de construir, porém com finalidades diferentes

de ser monitorado o seu cumprimento e, com isso, monitorada a eficiência da OUC. Esses requisitos estão estabelecidos no art. 32 do Estatuto da Cidade, que determina que as OUCs devem atender aos seguintes requisitos (Figura 06):

- Cada Operação Urbana deve estar aprovada em lei específica;
- Toda OUC deve estar prevista em Plano Diretor municipal;
- É indispensável a participação dos envolvidos, a participação democrática de moradores, proprietários, investidores privados e demais envolvidos nos processos de formulação e implementação.

FIGURA 06 – 03 REQUISITOS FUNDAMENTAIS PARA INSTITUIÇÃO DE UMA OUC



FONTE: Adaptada pela autora. Estatuto da Cidade, art. 32.

Além disso, para orientar o planejamento, o EC exige 8 (oito) requisitos mínimos que devem constar no Plano da Operação Urbana Consorciada a ser aprovado em lei específica municipal. (QUADRO 02.)

QUADRO 02 - REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS NO PLANO DE OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA A SER APROVADO EM LEI ESPECÍFICA MUNICIPAL

I	Definição da área a ser atingida
II	Programa básico de ocupação da área
III	Programa de atendimento econômico e social para a população diretamente afetada pela operação
IV	Finalidades da operação
V	Estudo prévio de impacto de vizinhança
VI	Contrapartida a ser exigida dos proprietários, usuários permanentes e investidores privados em função da utilização dos benefícios previstos
VII	Forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil
VIII	Natureza dos incentivos a serem concedidos aos proprietários, usuários permanentes e investidores privados

FONTE: Elaborado pela autora a partir do. Estatuto da Cidade, art. 33

Existe, ainda, a possibilidade de uso dos CEPACs – Certificado de Potencial Adicional de Construção, títulos públicos emitidos pelo município como forma de contrapartida pelo potencial adicional de construção, para serem alienados em leilão ou utilizados diretamente no pagamento das obras necessárias à própria operação, previsto pela primeira vez na Lei da Operação Urbana Faria Lima, em 1995 e depois regulamentado em 2003, pela Instrução Normativa nº 401 da CVM (Comissão de Valores Mobiliários).

A par disso, existem as exigências infra legais criadas em 2014 pelo Ministério das Cidades por meio da Instrução Normativa nº 33:

A Instrução Normativa nº 33 (IN 33) que regulamenta a aquisição, pelo agente operador do FGTS, de cotas de fundos de investimento imobiliário (FIIs) e de fundos de investimento em direitos creditórios (FIDCs), de debêntures e de certificados de recebíveis imobiliários (CRIs), que possuam lastro em Operações Urbanas Consorciadas. Trata-se, portanto, de uma norma que regula a possibilidade de atuação do FGTS como investidor institucional de OUCs, de forma a catalisar o processo de transformação de determinada área. Os critérios e procedimentos para utilizar tais

recursos estão descritos no Anexo I da IN 33, que está estruturado em nove capítulos.”
(MALENROKA, 2017, p.31)

Dentre todos esses regramentos construídos ao longo do tempo, pode-se dizer, ao analisar as Operações Urbanas Consorciadas no Brasil, que, na perspectiva temporal, elas se classificam da seguinte forma:

- a) OUC's anteriores ao Estatuto da Cidade x OUC's posteriores ao EC;
- b) OUC's propostas pela iniciativa privada x OUC's propostas pelo poder público;
- c) OUC's sem uso de CEPAC x OUC's com uso de CEPAC;

Diante disso, percebe-se um arcabouço de contextualização, definição e exigências legais do instrumento OUC, onde o aspecto determinante ao conceito desse instituto é a noção de parceria público-privada. Aliás, o próprio nome “consorciada” remete ao conceito de parceria, central na definição desse tipo de operação urbana.⁴⁶ Em consequência, havendo parceria envolvendo interesse público na questão, a gestão e o monitoramento se apresentam fundamentais.

Importante observar, igualmente, que a OUC viabiliza recursos extraordinários. Aliás, essa é uma de suas características mais conhecidas: a possibilidade de geração de fontes alternativas para o financiamento urbano. Apesar de reconhecer a crítica corrente ao instrumento, que o classifica como excludente, porque contribuiria para acirrar as diferenças interurbanas, parte-se da premissa que a OUC é um meio, cujos resultados - sejam o aumento da capacidade de investimento ou da segregação socioespacial, entre muitos outros - vão depender das motivações e das opções de projeto que orientam o processo de instituição desse instrumento (MALENROKA, 2017, p.11).

Fato é que, após a promulgação do Estatuto da Cidade, o instrumento já foi utilizado em diversos municípios brasileiros, em contextos diferentes e com repercussões também diversificadas.

A fisionomia do dispositivo revela, claramente, que o grande fundamento das operações urbanas consorciadas é de fato a parceria entre o setor público e o privado. Por isso mesmo, o Estatuto atribuiu a coordenação das operações ao Município, mas contemplou expressamente a participação dos setores privados – moradores, usuários permanentes e investidores privados – participação indispensável no processo. O

⁴⁶ SILVA, Elias Roberto Leão da. Operações Urbanas Consorciadas: uma análise técnica e crítica. 2015. p. 24

sentido de cooperação, aliás, transparece do adjetivo “consorciadas”: consórcio é figura que reflete exatamente essa ideia de cooperação, auxílio, esforços conjuntos. (CARVALHO FILHO, José dos Santos. Comentários ao Estatuto da Cidade. 3. ed. 2009.p.276)

Quando se fala de qualquer instrumento de política urbana, o conceito de participação da sociedade civil deve estar intrinsecamente atrelado a ele. Nas Operações Urbanas Consorciadas não pode ser diferente. Entretanto, diferentemente de outros países, a participação da sociedade civil no Brasil ainda é ínfima e raramente detém alguma expressão.

Assim, é necessário bastante cuidado quando analisamos as operações urbanas consorciadas e vemos o quanto elas foram prósperas em outros países. No Brasil, o contexto é outro e nossas particularidades são determinantes para o sucesso ou fracasso desse instrumento.

O diferencial das novas OUCs estará na necessidade fundamental da gestão urbana atual, de constituir uma nova cultura de gestão de cidades capaz de exercer seu papel proeminente na iniciativa de promoção de políticas públicas e na promoção de nova governança, que está diretamente ligada a participação dos agentes envolvidos, na gestão e monitoramento do instrumento. Não só cumprir com requisitos e aspectos necessários para implementação das OUCs.

As primeiras experiências de aplicação do instrumento Operações Urbanas Consorciadas já contam mais de 20 anos, porém estão limitadas a poucos municípios. De acordo com o QUADRO 03, pode-se perceber um resumo do cenário de OUCs em implantação ou implantadas nas capitais brasileiras e o destaque para a cidade de Fortaleza. Cerca de 12 municípios com projetos de OUCs em andamento ou leis aprovadas e, como já dito anteriormente, São Paulo com destaque pelos resultados financeiros e dimensões de suas OUCs e Fortaleza se destaca pelo número de Operações Urbanas Consorciadas implantadas e em implantação.

QUADRO 03 – RESUMO DO CENÁRIO DAS OUCs NAS CAPITAIS BRASILEIRAS

MUNICÍPIO	EXISTE LEI APROVADA COM OUC?	NOME DA OUC	Nº DA LEI	ANO	ANTES EC	PÓS EC
Belo Horizonte *	NÃO	OUC ACLO (AV. ANTONIO CARLOS / EIXO LESTE OESTE)	SEM RETORNO ATÉ A ENTREGA DA PESQUISA			
Brasília *	NÃO	OUC CEILÂNDIA	SEM RETORNO ATÉ A ENTREGA DA PESQUISA			
Campo Grande *	SIM	OUC DA PRAÇAS DAS ÁGUAS	Lei nº 4.795/2009	2009	NÃO	SIM
	SIM	OUC NAS REGIÕES URBANAS DO LAGOA, ANHANDUIZINHO E BANDEIRA	Lei nº 156/2010	2010	NÃO	SIM
	SIM	OUC NAS REGIÕES URBANAS DO LAGOA, IMBIRUSSU E SEGREDO	Lei nº 181 / 2011	2011	NÃO	SIM
	SIM	OUC DO POLO SUL	Lei nº 4.800/2009	2009	NÃO	SIM
Cuiabá *	NÃO	OUC NASCENTE DA PRAINHA / SENHOR DOS PASSOS	SEM RETORNO ATÉ A ENTREGA DA PESQUISA			
	NÃO	OUC RIBEIRÃO DO LIPA	SEM RETORNO ATÉ A ENTREGA DA PESQUISA			
Curitiba	SIM	OUC LINHA VERDE (OUC-LV)	Lei Municipal nº 13.909/2011, com as alterações da Lei Municipal 14.773/2015	2011	NÃO	SIM
Distrito Federal	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
FORTALEZA	SIM	OUC RIACHO MACEIÓ	Lei nº 8503 de 2000	2004	SIM	NÃO
	SIM	OUC DUNAS DO COCÓ	Lei nº 8.915 de 2004	2007	NÃO	SIM
	SIM	OUC JOQUEI CLUBE	Lei nº 9.333 de 2007	2011	NÃO	SIM
	SIM	OUC LAGOA PAPICU	Lei nº 9.857 de 2011	2011	NÃO	SIM
	SIM	OUC SÍTIO TUNGA	Lei nº 9.778 de 2011	2011	NÃO	SIM
	SIM	OUC OSÓRIO DE PAIVA	Lei nº 10.403 de 2015	2015	NÃO	SIM
	SIM	OUC LAGOA DO SAPIRANGA	Lei nº 10.404 de 2015	2015	NÃO	SIM
	NÃO	OUC RAQUEL DE QUEIROZ	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	NÃO	OUC CENTRO OESTE	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	NÃO	OUC LESTE OESTE	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	NÃO	OUC LITORAL CENTRAL	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	NÃO	OUC EDUARDO GIRÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
NÃO	OUC MACEIÓ / PAPICU	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	

MUNICÍPIO	EXISTE LEI APROVADA COM OUC?	NOME DA OUC	Nº DA LEI	ANO	ANTES EC	PÓS EC
Goiânia	NÃO	OUC JARDIM BOTÂNICO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
João Pessoa	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Maceió	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Manaus	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Natal *	NÃO	OUC CENTRO HISTÓRICO	NÃO	SEM RETORNO ATÉ A ENTREGA DA PESQUISA		
Palmas	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Porto Alegre	SIM	OPERAÇÃO CONSORCIADA LOMBA DO PINHEIRO	Lei Complementar nº 630/2009	2009	NÃO	SIM
Recife	SIM	OUC JOANA BEZERRA	Lei nº 17.645 /2010 alterada por Lei nº 17.714 /2011	2010	NÃO	SIM
Rio Branco	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Rio de Janeiro	SIM	OUC PORTO MARAVILHA	Lei nº 101/ 2009	2009	NÃO	SIM
	SIM	OUC PARQUE NATURAL MUNICIPAL DA BARRA DA TIJUCA	Lei nº 133/2013	2013	NÃO	SIM
Salvador	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
São Luís	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
São Paulo	SIM	OUC ÁGUA BRANCA	Lei nº 11.774 de 18 de maio de 1995 revisada por Lei n.º 15.893/2013;	1995	SIM	REVISÃO (SIM)
	SIM	OUC CENTRO	Lei nº 12.349 de 6 de junho de 1997	1997	SIM	NÃO
	SIM	OUC FARIA LIMA	Lei nº 11.732 de 14 de março de 1995 alterada pela Lei nº 13.769 de 26 de janeiro de 2004	1995	SIM	REVISÃO (SIM)
	SIM	OUC ÁGUA ESPRAIADA	Criada pela Lei nº 13.260 de 2001, alterada pelas Leis 15.416/2011 e 16.975/2018 e regulamentada pelo decreto nº 53.364/2012.	2001	NÃO	SIM
	NÃO	OUC BAIROS DO TAMANDUATEÍ	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Teresina	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Vitória	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

FONTE: Elaborado pela autora, a partir de HISSA (2017)

4.3. AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

As OUCs no Município de Fortaleza foram previstas desde o Plano Diretor de 1992. Porém, a primeira Operação Urbana Consorciada na cidade aconteceu apenas em 2000. Atualmente a cidade conta com 07 OUCs aprovadas, das quais 3 estão implementadas e com contrapartidas entregues e 04 com leis aprovadas mas ainda não finalizadas. Observa-se que as Operações Urbanas Consorciadas aprovadas ao longo dos últimos anos em Fortaleza são advindas de diferentes gestões municipais, assim como distintas dimensões territoriais e zonas da cidade.⁴⁷

Vale ressaltar a predominância delas na área de expansão mais recente da cidade Leste e Sudeste. A Figura 07 ilustra a localização das Operações Urbanas Consorciadas já aprovadas na cidade de Fortaleza: OUC Riacho Maceió, OUC Jôquei Clube, OUC Lagoa do Papicu, OUC Osório de Paiva, OUC Sítio Tunga, OUC Dunas do Cocó e OUC Parque Urbano Lagoa da Sapiroanga.

FIGURA 07 - MAPA DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS EM FORTALEZA



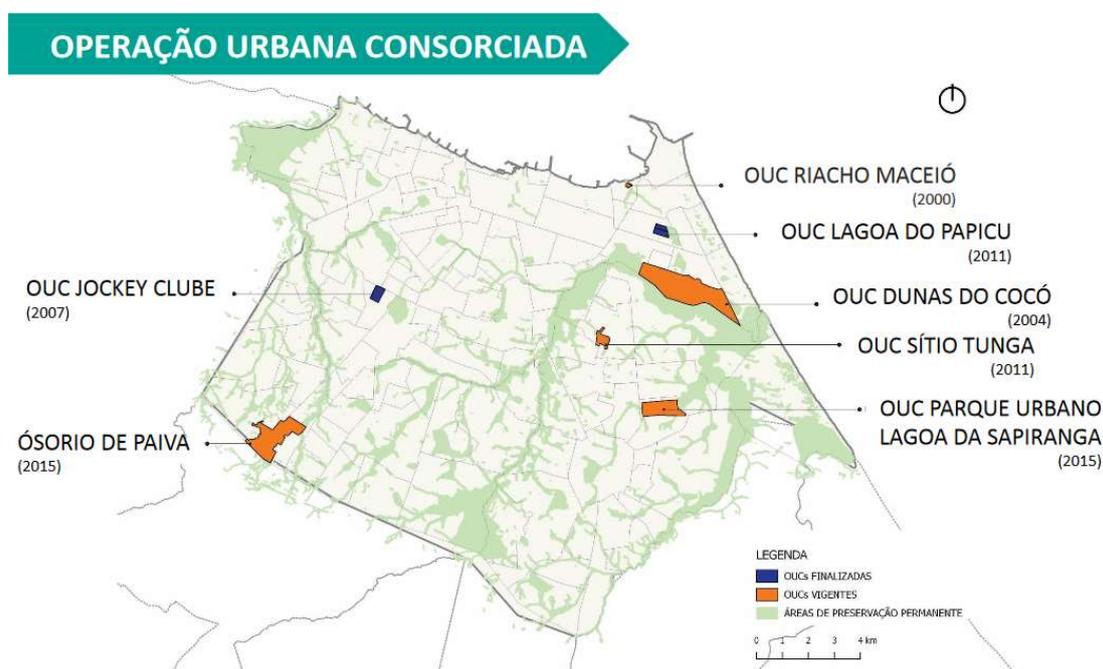
FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza. (2018).

⁴⁷ Produto VII - Sumário Executivo – OUC Fortaleza, p. 10. Disponível em: <https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/urbanismo-e-meio-ambiente/487-produtos>

O trabalho se deteve ao estudo das 03 operações já implementadas (Figura 08), visto que a dissertação se propõe a apresentar um modelo de monitoramento dos dados e as operações já implantadas trazem mais embasamento para justificar a proposta final, com informações colhidas em fontes bibliográficas e documentos apresentados pela SEUMA (ANEXO B).

Dentre essas operações, tem-se a OUC Sítio Tunga, que apesar da aprovação da lei datar de 2011, suas contrapartidas não foram iniciadas; a OUC Dunas do Cocó embora seu projeto de lei tenha sido aprovado em 2004, a operação ainda não foi iniciada; e a OUC Parque Urbano Lagoa da Sapiranga é de uma lei aprovada em 2015, porém suas contrapartidas ainda não foram iniciadas, cuja utilização de Cepac já foi até prevista. A OUC Osório de Paiva está em implementação e já com algumas melhorias de gestão e monitoramento em relação as OUC Riacho Maceió, OUC Jóquei Clube e OUC Lagoa do Papicu, localizadas segundo a Figura 08.

FIGURA 08 - MAPA STATUS DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza. (2018). Disponível em: https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/images/urbanismo-e-meio-ambiente/apresentacoes-oficias/workshop_instrumentos.pdf

4.3.1 OUC PARQUE FOZ RIACHO MACEIÓ

Das Operações Urbanas Consorciadas implantadas, a OUC Parque Foz Riacho Maceió inaugura a utilização do instrumento na cidade de Fortaleza. Previsto na Lei nº 7.061/1992, o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Fortaleza (PDDU-FOR), que já foi previsto pós Constituição de 1988, como elemento de inovação frente a política urbana da época.

A OUC Riacho Maceió foi aprovada em 26 de Dezembro de 2000 e publicada na Lei municipal nº 8.503, que estabelece diretrizes para a realização da Operação Urbana Consorciada Parque Foz Riacho Maceió e prevê mecanismos para sua implantação, para além do que estava estabelecido no PDDU de 92, havendo sua republicação em 2002.

Com a publicação da lei, ficou aprovada a OUC:

Compreendendo um conjunto integrado de intervenções coordenadas pelo Poder Público Municipal, por intermédio da SMDT – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Territorial Urbano e Meio Ambiente, com a participação e recursos do grupo NORPAR – Nordeste Participações Ltda, visando a revitalização da área ambiental degradada e sua respectiva urbanização. (FORTALEZA, Lei nº 8503 de 2000)

Em 05 de Abril de 2011, foi realizado um acordo judicial (PGM Proc. Nº 0125601-25.2010.8.06.0001) entre o município de Fortaleza e a NORPAR Nordeste Empreendimento e Participações S.A, que passou a substituir o convênio referido na Lei municipal nº 8.503 de 26 de Dezembro de 2000. Este acordo e o aditivo firmado em 08 de setembro de 2011 deram continuidade à Operação Urbana Consorciada, estabelecendo novos prazos para o cumprimento das obrigações. O acordo em questão terá prazo de vigência de 10 anos, com término em dezembro de 2021.⁴⁸

Esta operação está localizada na Av. Beira-Mar, uma das áreas mais valorizadas pelo mercado imobiliário e foi delimitada a intervenção urbanística em uma área de recuperação e de preservação ambiental, no entorno da Foz do Riacho Maceió⁴⁹. A OUC

⁴⁸ SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza, em apresentação sobre a OUC acessado em: https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/images/urbanismo-e-meio-ambiente/programas/fortaleza_cidade_emprededora/oucs_vigentes/apresentacao_riacho_maceio.pdf

⁴⁹ O Parque Riacho Maceió tem suas origens no final da década de 1990, quando foi implantado pela antiga Secretaria de Desenvolvimento do Estado do Ceará (SDU), junto a implementação do Projeto Sanear I pelo Governo do Estado (Governo das Mudanças). A gestão do parque na época foi entregue então ao município. Seu perímetro comporta os trechos em que o riacho se encontra com talverne aberto entre os bairros Vicente Pizon, Varjota e Mucuripe. A bacia hidrográfica do riacho Maceió, cuja nascente localiza-se nas imediações da Av. Júlio Abreu (Av. Dom Luiz) tem como

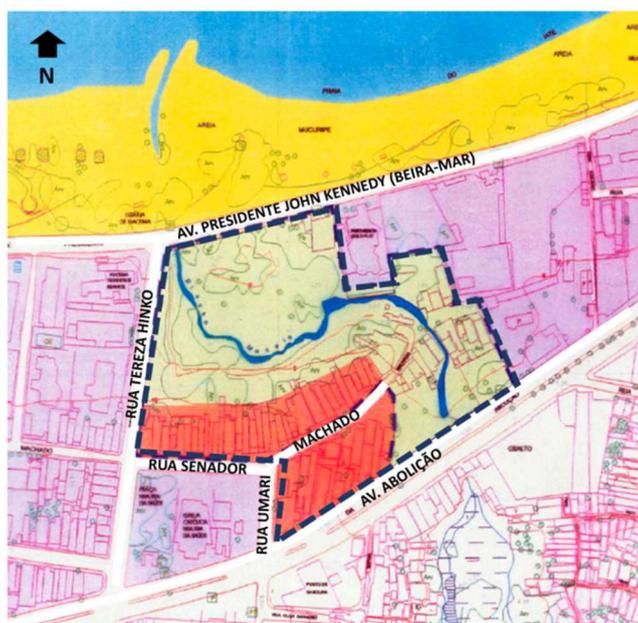
teve origem a partir da iniciativa privada e o principal pleito era a flexibilização de índices urbanísticos. Além da alteração de parâmetros urbanísticos mediante contrapartidas para a urbanização do parque e tratamento da Foz do Riacho Maceió, estava prevista a obrigação do empreendedor privado com a desapropriação de ocupações irregulares na área. Também faz parte da lei, a implantação de uma via de acesso e integração ao Parque, classificada como via paisagística, acrescida ao Sistema Viário Básico Municipal.

De acordo com os 03 principais aspectos das OUCs, definidos anteriormente no item 3.2, podemos destacar para a OUC Parque Foz do Riacho Maceió, a Intervenção Urbanística, os objetivos e diretrizes e as medidas.

Como INTERVENÇÃO URBANÍSTICA, segundo o art.2º da Lei nº 8503 / 2000 e de acordo com a Figura 09:

“a área da Operação Urbana Consorciada de que trata esta Lei é constituída pelas áreas de preservação e proteção do riacho Maceió definidas na Lei nº 7.987/199650, inserida no polígono delimitado pelas seguintes vias: Av, Presidente John Kennedy (Beira-mar); Av. Abolição; Rua Umari; Rua Senador Machado e Rua Tereza Hinko”

FIGURA 09 – DELIMITAÇÃO DA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza.

principal atrativo sua foz localizada junto a Av. Beira Mar, objeto principal da OUC. No entorno imediato da Foz, terrenos ocupados por habitações irregulares conformavam os últimos espaços passíveis de construção e adensamento construtivo da orla do Meireles. (ALBUQUERQUE, Camila. 2015. P. 121)

⁵⁰ A Lei nº 7.987/1996 era a antiga LUOS de Fortaleza, que dispunha sobre o uso e a ocupação do solo no município de Fortaleza, e adota outras providências. A atual LPUOS é a Lei Complementar nº 236, de 11 de agosto de 2017

Quanto aos OBJETIVOS a serem atendidos pela OUC, estão previstos em Lei nº 8503 / 2000:

- a) Recuperação da Foz do Riacho Maceió, através da implantação dos seguintes projetos:
 - a.1 Execução das obras de drenagem, canalização e saneamento da Foz do Riacho Maceió;
 - a.2 Delimitação das faixas de preservação e proteção ambiental;
 - a.3 Construção e implantação do Parque Foz Riacho Maceió e seus respectivos acessos de integração com a circulação de seu entorno.
- b) Incrementar a ocupação ordenada do espaço urbano local, através da construção de empreendimento imobiliário destinado à moradia e atividade hoteleira pelo grupo empreendedor privado co-participante, indicado na lei.

Quanto às DIRETRIZES a serem atendidas, podemos extrair da lei:

- a) Valorizar o espaço público local, mediante a implantação de equipamentos urbanos destinados ao bem estar e lazer, integrados ao pólo da Beira Mar;
- b) Viabilizar a melhoria da qualidade ambiental da orla marítima;
- c) Possibilitar a ocupação ordenada da área em compatibilidade com a orla marítima.

Em relação às MEDIDAS PROPOSTAS, quanto a flexibilização de parâmetros de uso e ocupação do solo e índices urbanísticos para o empreendedor, consta na lei:

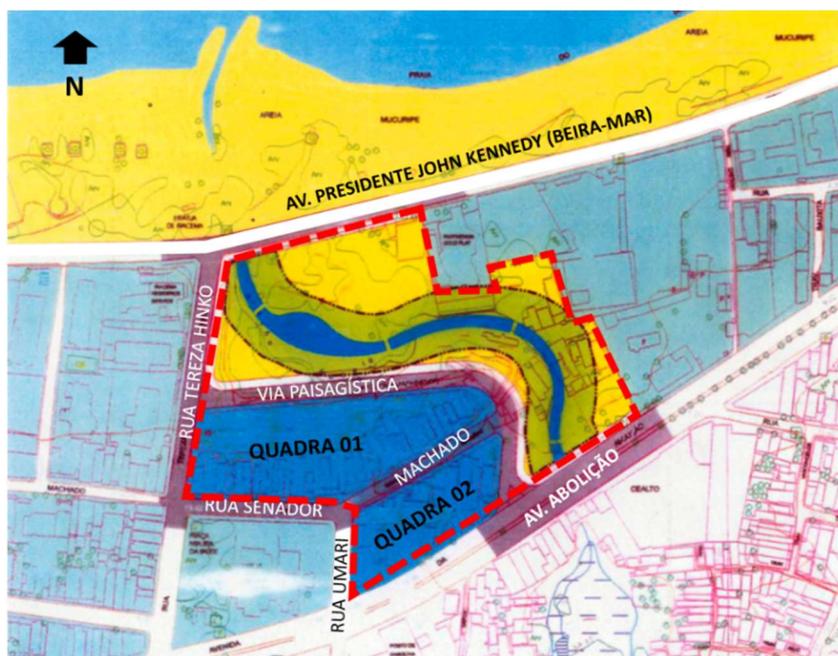
- a) Alteração de padrões de uso e ocupação do solo, com novas delimitações para a área de preservação, área de proteção ambiental e área de orla marítima;
- b) Aplicação dos padrões de uso e ocupação do solo da “Área de Orla Marítima, TRECHO IV” segundo a LUOS de 1996, para as quadras 01 e 02 da Operação Urbana;
- c) Permissão para implantar atividades de hospedagem – PGT1;
- d) Liberação do índice de aproveitamento igual a 4,0 para construção de residência multifamiliar;
- e) Permissão para que a área de doação para implantação da Via Paisagística seja computada no cálculo do Índice de Aproveitamento;

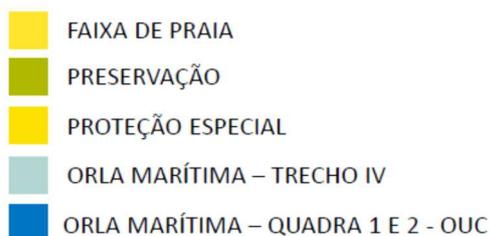
Quanto às CONTRAPARTIDAS POR PARTE DO EMPREENDEDOR, seguem:

- a) Doação ao município de Fortaleza, de terrenos para implantação da área do Parque Urbano;
- b) Implantação e execução da infraestrutura e urbanização do Parque Urbano;
- c) Aquisição e desocupação dos imóveis localizados na Rua Senador Machado, bem como aqueles existentes na área destinada ao Parque;
- d) Manutenção, conservação e limpeza do Parque Urbano;
- e) Doação ao Município de Fortaleza, de terreno para Sistema Viário Básico;
- f) Implantação e execução da infraestrutura da Via Paisagística de acesso;

Para especializar as medidas e contrapartidas propostas, a Figura 10 ilustra o Zoneamento Proposto com o pleito feito de liberação do índice de aproveitamento (IA) igual a 4,0 (quatro) para a construção de residência multifamiliar na Quadra 01 e permissão para que seja computado no cálculo do Índice de Aproveitamento (IA), para a Quadra 01, a área correspondente à parte a ser doada para implantação da via pública paisagística.

FIGURA 10 – ZONEAMENTO PROPOSTO - OUC RIACHO MACEIÓ





FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

A OUC Foz do Riacho Maceió basicamente estabeleceu medidas em relação a flexibilização de parâmetros da LUOS para um terreno específico, localizado com frente para a Av. Beira-mar, a área mais valorizada da cidade. Apesar de regularizada em 2000, a operação ainda se encontra em andamento. A fase de doação dos terrenos públicos e a urbanização do Parque foi finalizada em agosto de 2014⁵¹.

Houve alteração do projeto inicial do empreendimento imobiliário, previsto para a Quadra A1 do terreno da OUC, com tramitação de aplicação de Outorga Onerosa de Alteração de Uso, aprovado na 103ª Reunião da CPPD apenas em Dezembro de 2018, com flexibilização de gabarito e recuo. A obra do empreendimento está em andamento.

Os parceiros da Operação Urbana, expressos pela lei, seriam a Prefeitura Municipal de Fortaleza, por meio de sua Secretaria de Desenvolvimento Territorial, Urbano e Meio Ambiente (SMDT) – hoje SEUMA, e a Nordeste Participações Ltda (NORPAR).

Vale ressaltar que a OUC Foz do Riacho Maceió é anterior a regulamentação do EC e observa diretrizes do PDDU-FOR de 1992, que não há uso de CEPAC e que não há registros de formação do conselho gestor da OUC, nem de relatórios de monitoramento sobre o andamento da implantação das intervenções urbanísticas, implantação das medidas, objetivos, diretrizes e contrapartidas, com indicadores ou registros de mudanças ou decisões, apenas relatórios de acompanhamento da manutenção do parque entregue.

Não foram encontrados dados unificados de gestão e monitoramento da OUC, principalmente em relação a formação de conselho gestor, relatórios de acompanhamento de prazo, custos, potencial estimado e contrapartidas previstas (escopo) e em consulta à

⁵¹ HISSA, Marina. Operações urbanas consorciadas: o caso na implantação de shoppings centers em Fortaleza. UFPE, 2017 p. 119.

SEUMA, foi informado que a resposta sobre esses dados são os que estão descritos na Lei ou seja, apenas dados previstos. Não conseguiu dados de monitoramento da OUC.

Já depois da OUC implementada foram feitos relatórios apenas de acompanhamento da manutenção do Parque.

As Figuras 11, 13 e 15 retratam imagens de antes e as Figuras 12, 14, 16 e 17 retratam imagens de pós implantação física da OUC.

FIGURA 11 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC RIACHO MACEIÓ



FIGURA 12 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: Adaptado pela autora. SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FONTE: Adaptado pela autora. SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 13 – ANTES DA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: SEUMA.

FIGURA 14 – DEPOIS DA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: SEUMA

FIGURA 15 – ANTES DA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 16 – DEPOIS DA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 17 – EMPREENDIMENTO COM OBRA EM ANDAMENTO NA OUC RIACHO MACEIÓ



FONTE: <https://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1990431>

4.3.2 OUC JOQUEI CLUBE

Em 28 de Dezembro de 2007, foi aprovada a Lei nº 9.333 que estabelece diretrizes para a realização da Operação Urbana Consorciada Jôquei Clube prevendo mecanismos para sua implantação, com a participação e recursos do proprietário dos terrenos da área, visando replanejar o parcelamento da área para viabilizar a implantação do Hospital da Mulher que seria construído pelo Município de Fortaleza, como uma referência em saúde

da mulher, no campo dos direitos reprodutivos e sexuais, e com a reestruturação do sistema viário do entorno permitindo-lhe uma melhor circulação.

Em 31 de janeiro de 2008, foi publicado no Diário Oficial o Termo de convênio celebrado entre o Município de Fortaleza, através da Secretaria de Infraestrutura e Controle Urbano – SEINF, e a SOCIEDADE JOCKEY CLUBE CEARENSE. A Operação Urbana Consorciada Jockey Clube é uma operação posterior ao Estatuto da Cidade, mas que ainda observou as diretrizes do Plano Diretor de 1992.

De acordo com os 03 principais aspectos das OUCs, definidos anteriormente no item 3.2 deste trabalho, podemos destacar para a OUC JOQUEI CLUBE, a Intervenção Urbanística, os objetivos e diretrizes e as medidas.

Como INTERVENÇÃO URBANÍSTICA, segundo o art.2º da Lei nº 9333 de 2007, a área objeto da OUC é localizada no entorno do bairro Parangaba, cuja delimitação da poligonal é constituída por 13 imóveis de matrículas do cartório de Registro de Imóveis da 3ª Zona, cuja delimitação corresponde a Figura 18 e a área está localizada no perímetro do Loteamento Parque São Cristóvam, situado na confluência da Avenida Lineu Machado com a Avenida Carneiro de Mendonça, estabelecida pelo Município de Fortaleza, em decorrência das diretrizes do reparcelamento.

A intervenção urbanística foi de iniciativa do poder público para viabilizar a implantação do Hospital da Mulher em parte da grande gleba onde funcionava a Sociedade Jockey Clube Cearense e a sede do Jockey Club Cearense, fundado em 1947 e desativado desde 2007 por estar subutilizado e com infraestrutura defasada. A localização do terreno é próxima a Lagoa da Parangaba, num bairro predominantemente horizontal e “com novas demandas imobiliárias vinculadas à uma série de investimentos públicos e privados na região”⁵².

A Figura 19 retrata um ZONEAMENTO da OUC, com reparcelamento de 04 grandes quarteirões, com a previsão de área para a implantação do Hospital da Mulher, o sistema viário, quadra para empreendimentos residenciais e para empreendimentos de shopping e mall. Porém, na descrição da OUC apenas era clara a implantação do Hospital da mulher, não fazendo menção aos demais equipamentos citados. Foi em março de 2012,

⁵² ALBUQUERQUE, Carla Camila Girão. Regimes de exceção e viabilização das mais-valias imobiliárias: o caso das Operações Urbanas Consorciadas em Fortaleza-CE. 2015, p. 150.

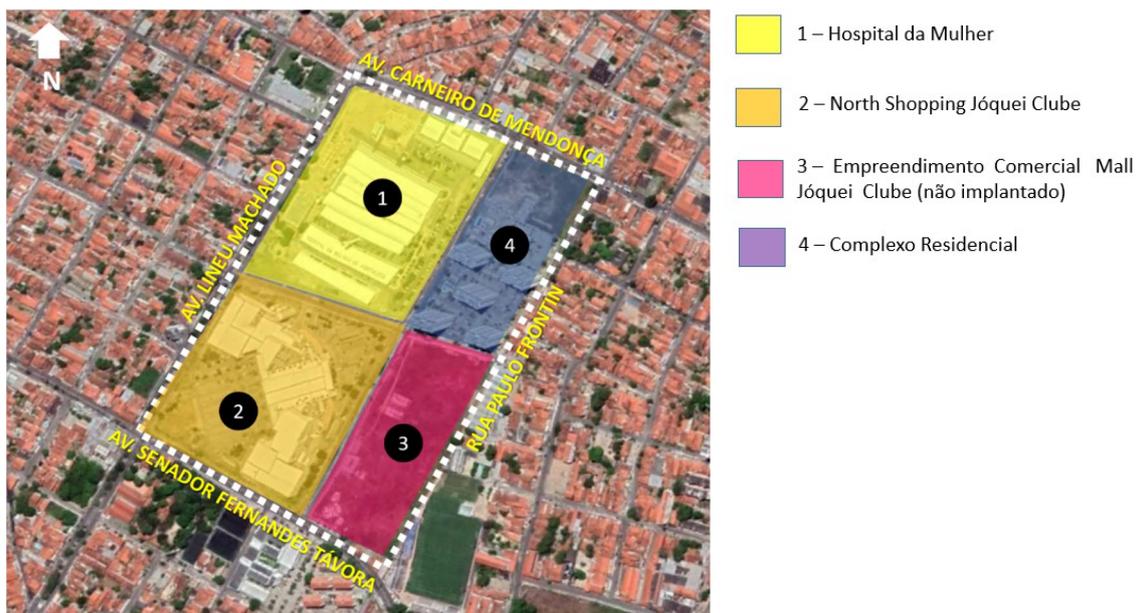
que o centro comercial North Shopping Jóquei Clube foi anunciado comercialmente juntamente com o complexo residencial.

FIGURA 18 – DELIMITAÇÃO DA OUC JOCKEY CLUBE



FONTE: Adaptado pela autora. Google Earth Pro.

FIGURA 19 – ZONEAMENTO DA OUC JOQUEI CLUBE



FONTE: Adaptado pela autora. Google Earth Pro.

A partir do exposto, quanto aos OBJETIVOS a serem atendidos pela OUC, estão previstos em Lei:

- a) Permitir o reparcelamento da área do Loteamento Parque São Cristóvão onde se situa o Jockey Clube Cearense e promover o loteamento da gleba objeto da matrícula imobiliária nº 65.858 do Cartório de Registro de Imóveis da 3ª Zona desta capital;
- b) Possibilitar a implantação do Hospital da Mulher em área localizada no perímetro do Loteamento Parque São Cristóvão, situado na confluência da Avenida Lineu Machado com a Avenida Carneiro de Mendonça, estabelecida pelo Município de Fortaleza, em decorrência das diretrizes do reparcelamento;
- c) Viabilizar a desafetação e permuta da área de praça e ruas localizadas no Loteamento Parque São Cristóvão, com o fim de haver a relocação das áreas públicas e o novo traçado viário;
- d) Incrementar a ocupação ordenada do espaço urbano local, através de construção residencial e de equipamento de saúde;
- e) Melhorar a fluidez do tráfego com a implantação de novas vias de circulação o em toda a área objeto da presente Operação Urbana Consorciada.

Quanto às DIRETRIZES a serem atendidas, podemos extrair da lei:

- a) Permitir que quando do parcelamento da gleba, objeto da matrícula nº62.858 do CRI da 3ª Zona desta capital, as áreas públicas verde, institucional e fundo de terra, no total de 27.536,81m² sejam agrupadas em um único terreno, para possibilitar a implantação do Hospital da Mulher;
- b) Permitir que as áreas públicas a serem desafetadas por lei especial, inseridas no Loteamento Parque São Cristóvão, compreendendo um total de 19.889,96m² de área de ruas e um total de 20.152,00m² de área de praça, sejam também agrupadas em um único terreno com sua relocação e novo traçado viário para possibilitar a implantação do Hospital da Mulher.

Em relação às MEDIDAS PROPOSTAS, quanto a flexibilização de parâmetros de uso e ocupação do solo e índices urbanísticos para o empreendedor, consta na lei:

- a) Revogar o Decreto nº12.202, de 06 de junho de 2007 que declara de utilidade pública para fins de desapropriação parte da área ocupada pelo Jockey Clube Cearense;
- b) Desafetar as áreas públicas inseridas no loteamento Parque São Cristóvam;
- c) Índice de aproveitamento de 1.7 para ZU 4.2 e 1.5 para AEA-3;
- d) Fração do lote igual a 100 par a ZU 4.2 e AEA-3.

Quanto às CONTRAPARTIDAS POR PARTE DO EMPREENDEDOR, seguem:

- a) Possibilitar a implantação do Hospital da Mulher em área localizada no perímetro do Loteamento Parque São Cristóvam;
- b) Doação do Terreno ao Município;
- c) Implantar o sistema viário definido nas diretrizes emitidas pela SEINF.

As Figuras 20 e 22 retratam o antes e as Figuras 21 e 23 retratam o depois da implementação das intervenções urbanísticas, implantação das medidas, objetivos, diretrizes e contrapartidas da Operação Urbana Consorciada. A antiga sede do Jôquei Clube deu espaço a novos empreendimentos, como o Hospital da Mulher, o North Shopping Jockey e 5 condomínios de apartamento, chamados de Jockey Ville, da construtora Diagonal & Rossi.

O Hospital da Mulher foi inaugurado em Agosto de 2012, com informações de custo total da obra de mais de R\$ 88 milhões, sendo R\$ 78,8 milhões oriundos do Tesouro Municipal e R\$ 9,3 milhões repassados pelo Ministério da Saúde (MS). Já o North Shopping Jockey teve as obras encerradas e foi inaugurado em 30 de outubro de 2013.

Além disso, ainda dentro da área da OUC foi apresentado em maio de 2017, na reunião da CPPD - Comissão Permanente de Revisão do Plano Diretor, um pleito de análise de orientação prévia do requerente Portofino Imóveis LTDA para implantação do Centro Comercial Mall Jôquei Clube no terreno remanescente da OUC. O escopo da apresentação era Adequabilidade de Centro Comercial (PGT.3) na área da Operação Urbana Consorciada e Área Especial Aeroportuária – AEA-3, pleito realizado semelhante para o North Shopping Jockey, aprovado na CPPD em 2010.

Vale ressaltar que a OUC Joquei Clube foi originalmente de iniciativa do poder público e não teve uso de CEPAC. Assim como a OUC Parque Foz do Riacho Maceió não há registros de formação do conselho gestor da OUC, nem de relatórios de

monitoramento sobre o andamento da implantação das intervenções urbanísticas, dados de custo, prazo, implantação das medidas, objetivos, diretrizes e contrapartidas, com indicadores ou registros de mudanças ou decisões.

FIGURA 20 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC JOQUEI CLUBE



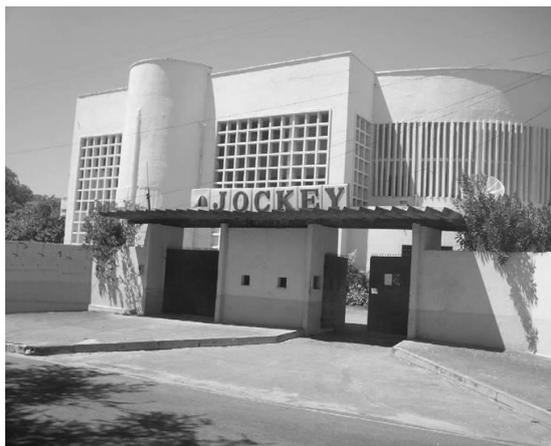
FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 21 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC JOQUEI CLUBE



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 22 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC JOQUEI CLUBE



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 23 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC JOQUEI CLUBE



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

4.3.3 OUC LAGOA DO PAPICU

Em 22 de dezembro de 2011, foi aprovada a Lei que estabelece diretrizes para a realização da Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu e prevê os mecanismos necessários à sua implantação. Em 06 de junho de 2012, foi assinado o Termo de Convênio entre o Município de Fortaleza e as empresas MD-CE (Moura Dubeux); Nova Aldeota Empreendimentos LTDA (Otoch Empreendimentos) e Rio Mar Shopping Fortaleza S.A, com os parâmetros e diretrizes para implantação da OUC.

Já em 10 de abril de 2014, foi celebrado o Termo de Compromisso que tinha como objetivo a doação de área de terreno para as obras de alargamento e a construção do Túnel da Avenida Santos Dumont.

O objeto da OUC seria a construção de empreendimento comercial tipo shopping Center juntamente de edifícios de uso misto e residenciais multifamiliares, propiciada pela alteração de padrões de parcelamento e parâmetros urbanos. Possibilitando essas flexibilizações, foram feitas melhorias urbanas, com abertura de novas vias, manutenção e limpeza da Lagoa do Papicu⁵³, com proposta de inclusão social com criação de emprego e renda, além de criação e manutenção de área de lazer.

A Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu é uma operação posterior ao Estatuto da Cidade, embasada na Lei Complementar nº 62, de 02 de fevereiro de 2009 – Plano Diretor Participativo do Município de Fortaleza (PDP) e não teve uso de CEPAC. Segundo consulta realizada a SEUMA, a OUC encontra-se finalizada, tendo seu Termo de Recebimento Definitivo publicado no Diário Oficial do Município de 23 de março de 2015.

De acordo com os 03 principais aspectos das OUCs, definidos anteriormente no item 3.2, podemos destacar para a OUC LAGOA DO PAPICU, a Intervenção Urbanística, os objetivos e diretrizes e as medidas.

Como INTERVENÇÃO URBANÍSTICA, a área objeto da Operação Urbana Consorciada de que trata esta Lei é constituída pelo imóvel no loteamento original Planalto Nova Aldeota denominado "Antiga Fábrica Brahma", devidamente matriculados sob os nºs de 13 matrículas do Cartório de Registro de Imóveis da 5ª Zona da Comarca

⁵³ A Lagoa do Papicu constitui-se, junto com os Riachos Maceió e Papicu, o principal elemento macrodrenante da Sub Bacia A-6, da Bacia de Vertente Marítima de Fortaleza. Localizado no sopé das dunas da Praia do Futuro, este conjunto está inserido em um contexto de baixa densidade ocupacional, mas que encontra-se fortemente deteriorado, apesar da tentativas de resgate empreendidas com o Projeto Sanear.

de Fortaleza, todos localizados no bairro Papicu, com área total de 203.869,66m² (duzentos e três mil, oitocentos e sessenta e nove metros e sessenta e seis centímetros quadrados). A antiga fábrica estava com atividades encerradas desde 1999 e foi reinstalada no município de Aquiraz.

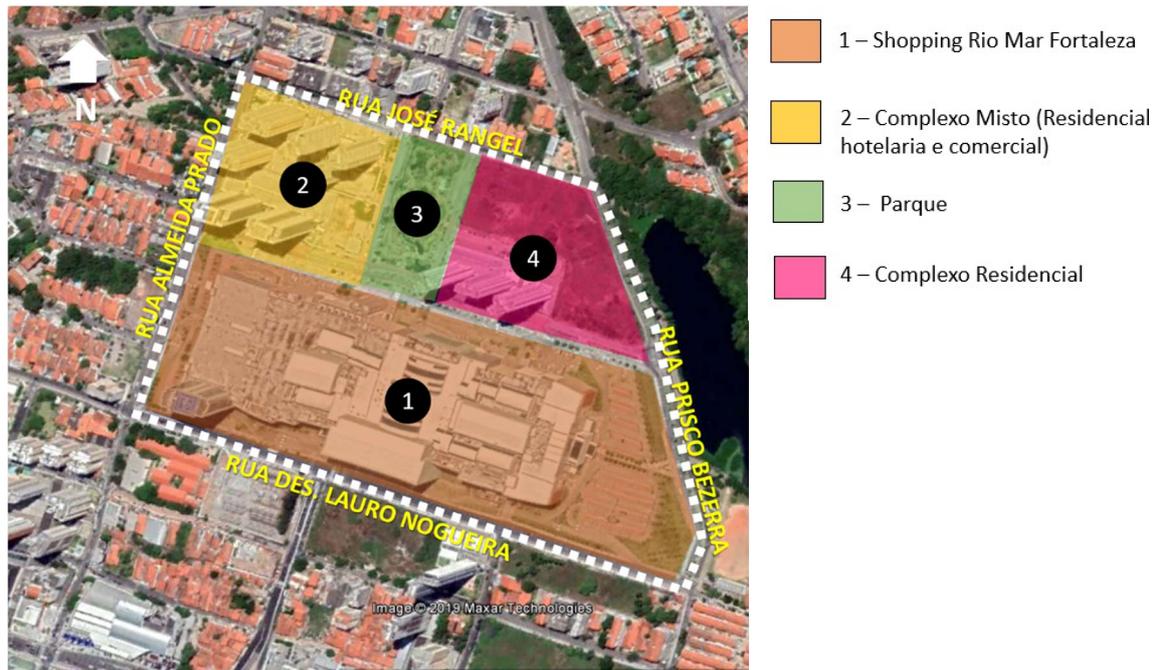
A poligonal formada para a intervenção está localizada em Zona de Ocupação Prioritária (ZOP 2) definida pelo PDP-2009, na área delimitada pelo polígono entre Rua José Rangel; Avenida Prisco Bezerra; Rua Des. Lauro Nogueira; e Rua Almeida Prado, conforme Figura 24, cujo parcelamento da gleba dividiu a área em 04 grandes quarteirões com tamanhos variáveis (FIGURA 25). Apesar do perímetro da OUC se restringir à gleba descrita, outras intervenções estavam previstas na OUC extrapolando a área delimitada pela OUC.

FIGURA 24 – DELIMITAÇÃO DA OUC LAGOA DO PAPICU



FONTE: Adaptado pela autora. Google Earth Pro.

FIGURA 25 – ZONEAMENTO DA OUC LAGOA DO PAPICU



FONTE: Adaptado pela autora. Google Earth Pro.

Quanto aos OBJETIVOS a serem atendidos pela OUC, estavam previstos em Lei:

1. Dotar o Município de Fortaleza de alternativas de sustentabilidade ambiental, social e econômica para aquela região, mediante construção de shopping center, edifícios de uso comercial e habitacional multifamiliar e de uso misto, com utilização da mão-de-obra local.
2. Realizar programa socioeducativo de capacitação profissional de 1.000 pessoas, objetivando a empregabilidade na indústria da construção civil.
3. Manter e instalar unidade do Instituto João Carlos Paes Mendonça, pelo prazo de 10 anos, a contar após 20 meses da concessão da licença de construção do shopping center, objetivando a empregabilidade e exercício da cidadania da população a ser assistida.
4. Realizar obras de interesse público, através do alargamento, urbanização e iluminação, às custas dos investidores privados, das Ruas Prisco Bezerra e Almeida Prado.
5. Construir 75 unidades habitacionais, de interesse social, bem como seu arruamento, em área a ser cedida pelo Município de Fortaleza. Estas unidades habitacionais serão destinadas aos atuais ocupantes do leito da Rua César Fonseca, entre o trecho que

compreende a Rua Lauro Nogueira e a Avenida Santos Dumont, com posterior requalificação deste trecho com pavimentação devida.

6. Implantar e construir eventuais equipamentos urbanos compatíveis, de área verde, em espaço de 9.891,79m², localizada no imóvel do empreendimento, e em substituição à área anteriormente destinada para praça, a qual totalizava 5.626,67m² e com localização anterior ao lado leste do imóvel objeto desta Operação Urbana Consorciada.

7. Construir o prolongamento da Rua Ari Barroso, a cortar, na direção oeste-leste, o imóvel objeto desta Operação Urbana Consorciada, com a garantia da manutenção, neste prolongamento, de área verde.

8. Fomentar a ocupação ordenada do espaço urbano local, integrante da Zona de Ocupação Prioritária 2, através da construção de equipamentos de uso coletivo não habitacionais, edificações habitacionais multifamiliares e de uso misto e de shopping center.

9. Permitir o parcelamento, o uso e a ocupação da área ora indicada de forma diferenciada, em termos previstos por Lei.

10. Instalar e manter, sob responsabilidade dos investidores privados, pelo período de 10 (dez) anos, após a construção, cercas de proteção do entorno da lagoa do Papicu e manutenção da calçada existente, a fim de servirem à melhor qualidade de vida e de espaço de lazer dos habitantes da região e do Município de Fortaleza, bem como a limpeza inicial do entorno da lagoa do Papicu;

11. Limpeza sistemática da área do Parque da Lagoa do Papicu.

Quanto às DIRETRIZES a serem atendidas, podemos extrair da lei:

1. Valorizar o espaço público local, com a construção de importante via de ligação integrando zonas já adensadas (Rua Ari Barroso).

2. Favorecer a implantação de centro comercial de grande porte, tipo shopping center, equipamentos de uso coletivo não habitacionais, edificações habitacionais multifamiliares e de uso misto, incrementando a base para geração e arrecadação de impostos municipais.

3. O uso e ocupação dos lotes com base nas diretrizes e padrões urbanísticos definidos por esta Lei.
4. Melhoria do sistema de tráfego existente na área alcançada.

Em relação às MEDIDAS PROPOSTAS, quanto a flexibilização de parâmetros de uso e ocupação do solo e índices urbanísticos para o empreendedor, consta na lei:

- Reparcelamento da área da antiga Fábrica Brahma com nova proposta de arruamento;
- Implantação de empreendimentos de uso residencial multifamiliar, de uso misto e comercial de grande porte;
- Novos parâmetros urbanísticos para o parcelamento da área, e redefinição do uso do solo, visando possibilitar a implantação de equipamentos de uso coletivo não habitacionais;
- Índice de aproveitamento – IA:3,0;
- Taxa de ocupação – TO: 60%;
- Altura máxima da edificação: 72m;
- Taxa de permeabilidade: 20%;
- Usos permitidos: CSM até a classe PGT3 / Projetos Especiais, em todas as quadras definidas no novo parcelamento.

Quanto às CONTRAPARTIDAS POR PARTE DO EMPREENDEDOR, seguem:

- Execução de toda a infraestrutura de urbanização da área alcançada pela Operação, bem como as obras necessárias à melhoria dos sistemas públicos de micro e macro drenagem e de distribuição de água e coleta de esgoto;
- Adoção de medidas visando à proteção e a recuperação das áreas de preservação permanente;
- Cercas de proteção do entorno da lagoa do Papicu e manutenção da calçada existente;
- Limpeza inicial do entorno da lagoa do Papicu;

- Execução de intervenções na infraestrutura viária, como mitigadoras dos impactos urbanos.

a) complementar, quando necessário, as obras de micro e macrodrenagem iniciadas no Programa SANEAR I, e obras necessárias à melhoria do sistema público de distribuição d'água e coleta de esgoto na área objeto da Operação Urbana Consorciada, bem como a melhoria do sistema de coleta de lixo, com vistas a atender plenamente a demanda gerada pelo empreendimento;

b) realizar estudo de impacto de vizinhança, de impacto sobre o trânsito e, se necessário, estudo ambiental,

Ainda vale ressaltar que a Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu foi aprovada pós Estatuto da Cidade e atende ao Plano Diretor de 2009, foi iniciativa do poder privado e não houve o uso de CEPAC.

As obras do shopping iniciaram em 2012 e terminaram dois anos depois. O Shopping custou ao grupo JCPM cerca de R\$ 850 milhões, sendo destes R\$ 610 milhões financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O entorno do shopping recebeu investimento de aproximadamente R\$ 40 milhões em vias de acesso, duplicação de ruas, construção de túnel, melhoria de iluminação, calçamento, além de um programa de capacitação de jovens moradores para inseri-los no mercado de trabalho com a chegada do empreendimento. A praça (parque, na legenda da Figura 25) também foi entregue em 2014 junto com o Shopping e é mantida pelo grupo, visando a manutenção, limpeza e cuidados com o equipamento, e permitindo a população utilizá-lo com maior qualidade.

Não foram encontrados dados unificados de gestão e monitoramento da OUC, principalmente em relação à formação de conselho gestor, relatórios de acompanhamento de prazo, custos, potencial estimado e contrapartidas previstas (escopo), com indicadores, registros de mudanças ou decisões e lições aprendidas. Em consulta à SEUMA, foi informado que a resposta sobre esses dados são os que estão descritos na Lei, ou seja, apenas dados previstos da Operação. Não consegui dados de monitoramento da OUC.

As Figuras 26 e 28 retratam o antes e as Figuras 27, 29 e 30 retratam o depois da implantação da OUC.

FIGURA 26 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC LAGOA DO PAPICU – ANTIGA FÁBRICA BRAHMA



FONTE:

<http://www.fortalezanobre.com.br/2011/09/fabrica-da-brahma-so-restou-saudade.html>

FIGURA 27 – SITUAÇÃO DURANTE AS OBRAS DO SHOPPING RIO MAR FORTALEZA



FONTE:

<https://www20.opovo.com.br/app/fortaleza/2014/04/23/noticiafortaleza.3240316/mp-realiza-inspecao-nas-obras-do-shopping-riomar-fortaleza.shtml>

FIGURA 28 – SITUAÇÃO ANTES DA OUC – DEMOLIÇÃO ANTIGA FÁBRICA BRAHMA



FONTE:

<http://www.fortalezanobre.com.br/2011/09/fabrica-da-brahma-so-restou-saudade.html>

FIGURA 29 – SITUAÇÃO DEPOIS DA OUC LAGOA DO PAPICU



FONTE: SEUMA – Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza

FIGURA 30 – SITUAÇÃO APÓS OUC - LAGOA DO PAPICU. SHOPPING RIO MAR FORTALEZA



FONTE: <http://www.fortalezanobre.com.br/2011/09/fabrica-da-brahma-so-restou-saudade.html>

FIGURA 31 – SITUAÇÃO APÓS OUC - LAGOA DO PAPICU



FONTE: <http://www.fortalezanobre.com.br/2011/09/fabrica-da-brahma-so-restou-saudade.html>

Como se observa, o QUADRO 04 sintetiza informações apresentadas no item 3.3 das OUCs de Fortaleza relacionadas aos conceitos e aspectos levantados no item 3.2 da pesquisa. Pode-se concluir que quanto aos aspectos legais das OUCs há uma maior preocupação e avanço no cumprimento dos requisitos e aspectos. Porém, observa-se que a forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil, é um ponto vulnerável nas operações urbanas consorciadas já implantadas e esse é o ponto de melhoria que a pesquisa apresentada se justifica, com proposta embasada em boas práticas de Gerenciamento de Projetos para contribuir com o instrumento.

QUADRO 04 – SÍNTESE DAS OUCS IMPLANTADAS EM FORTALEZA QUANTO AOS REQUISITOS MÍNIMOS E ASPECTOS DAS OUCs

REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS NO PLANO DE OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA A SER APROVADO EM LEI ESPECÍFICA MUNICIPAL		OUC Parque Riacho Maceió	OUC Jôquei Clube	OUC Lagoa do Papicu
I	Definição da área a ser atingida	OK	OK	OK
II	Programa básico de ocupação da área	OK	OK	OK

III	Programa de atendimento econômico e social para a população diretamente afetada pela operação	NÃO	NÃO	NÃO
IV	Finalidades da operação	OK	OK	OK
V	Estudo prévio de impacto de vizinhança	NÃO	OK	OK
VI	Contrapartida a ser exigida dos proprietários, usuários permanentes e investidores privados em função da utilização dos benefícios previstos nos incisos I, II e III do § 2o do art. 32	OK	OK	OK
VII	Forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil	NÃO	NÃO	NÃO
VIII	Natureza dos incentivos a serem concedidos aos proprietários, usuários permanentes e investidores privados	OK	OK	OK
ASPECTOS QUE DEVEM ENVOLVER UMA OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA		OUC Parque Riacho Maceió	OUC Jóquei Clube	OUC Lagoa do Papicu
I	A intervenção urbanística;	OK	OK	OK
II	Medidas Reguladoras	OK	OK	OK
III	Cumprimento dos Objetivos	OK	OK	OK

FONTE: Elaborado pela autora, a partir de ALBUQUERQUE (2015).

Para reforçar ainda mais a contribuição da pesquisa, também foram levantados dados de outras capitais brasileiras, compiladas no QUADRO 05, e reforça-se a fragilidade quanto a questão da gestão e monitoramento das OUCs. Quando consultadas as prefeituras sobre algum mecanismo ou metodologia de gestão e monitoramento das OUC's previsto ou implantado, em sua maioria ainda apresentam deficiências de definições.

Os dados que foram encontrados com transparência e clareza de gestão e monitoramento das OUCs se referem às prefeituras de Curitiba (através do IPPUC - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba); de São Paulo (através da SP Urbanismo); do Rio de Janeiro (através do CDURP - Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro); e de Fortaleza (através da COURB - Coordenadoria de Desenvolvimento Urbano, na OUC Osório de Paiva), mas que ainda podem ser melhorados com boas práticas, técnicas e ferramentas de Gerenciamento de Projetos.

QUADRO 05 - CENÁRIO DAS OUCs NAS CAPITAIS BRASILEIRAS QUANTO A GESTÃO E MONITORAMENTO

MUNICÍPIO	NOME DA OUC	Nº DA LEI	ÓRGÃO OU EMPRESA PÚBLICA RESPONSÁVEL	ÓRGÃO, COMITÊ, CONSELHO, SETOR QUE ACOMPANHE A GESTÃO DAS OUCs	ALGUM MECANISMO OU METODOLOGIA DE GESTÃO E MONITORAMENTO DAS OUC's
Curitiba	OUC Linha Verde (OUC-LV)	Lei Municipal nº 13.909/2011, com as alterações da Lei Municipal 14.773/2015	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC)	O2 FORMAS: (i) Grupo de Gestão da Operação Urbana Consorciada Linha Verde GGOUC-LV, e (ii) por meio da Comissão Executiva da Operação Urbana Consorciada Linha Verde (CEOUC-LV);	SIM Através de Relatórios Trimestrais
Dist.Federal	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Fortaleza	OUC Riacho Maceió	Lei nº 8503 de 2000	CENUR - COURB (SEUMA - Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente)	NÃO	NÃO
	OUC Dunas do Cocó	Lei nº 8.915 de 2004		Submissão dos projetos CNDU; CPPD e COMAM; SER II e SEINF - fiscalização	NÃO
	OUC Jóquei Clube	Lei nº 9.333 de 2007		NÃO	NÃO
	OUC Lagoa Papicu	Lei nº 9.857 de 2011		Submissão do Projeto ao CMUD; SEMAM e SEINF - Aprovação; SER II - fiscalização	NÃO
	OUC Sítio Tunga	Lei nº 9.778 de 2011		NÃO	NÃO
	OUC Osório de Paiva	Lei nº 10.403 de 2015		CONSELHO GESTOR	SIM Reuniões e relatórios de monitoramento Bimestrais / semestrais
	OUC Lagoa do Sapiranga	Lei nº 10.404 de 2015		Submissão do Projeto a CPPD; SER IV, SEINF e CONSELHO GESTOR DA SABIAGUABA - acompanhar e fiscalizar; SEUMA - Licenciamento, controle e monitoramento das áreas protegidas	NÃO
	OUC Raquel de Queiroz	NÃO		CONSELHO DE GESTÃO	NÃO
	OUC Centro Oeste	NÃO		CONSELHO DE GESTÃO	NÃO
	OUC Leste Oeste	NÃO		CONSELHO DE GESTÃO	NÃO
	OUC Litoral Central	NÃO		CONSELHO DE GESTÃO	NÃO
	OUC Eduardo Girão	NÃO		CONSELHO DE GESTÃO	NÃO
	OUC Maceió / Papicu	NÃO		CONSELHO DE GESTÃO	NÃO
Goiânia	OUC Jardim Botânico	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
João Pessoa	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Maceió	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

MUNICÍPIO	NOME DA OUC	Nº DA LEI	ÓRGÃO OU EMPRESA PÚBLICA RESPONSÁVEL	ÓRGÃO, COMITÊ, CONSELHO, SETOR QUE ACOMPANHE A GESTÃO DAS OUCs	ALGUM MECANISMO OU METODOLOGIA DE GESTÃO E MONITORAMENTO DAS OUCs
Manaus	NÃO	NÃO	IMPLURB - Instituto Municipal de Planejamento Urbano	CMDU - Conselho Municipal de Desenvolvimento Urbano	NÃO
Palmas	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Porto Alegre	OPERAÇÃO CONSORCIADA LOMBA DO PINHEIRO	Lei Complementar nº 630/2009	SMDE - SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	CONSELHO GESTOR	NÃO
Recife	OUC JOANA BEZERRA	Lei nº 17.645 /2010 alterada por Lei nº 17.714 /2011	INSTITUTO DA CIDADE PELÓPIDAS SILVEIRA	PREVISÃO DE GRUPO GESTOR, MAS AINDA NÃO IMPLEMENTADO.	NÃO
Rio Branco	NÃO	NÃO	SEINFRA	NÃO	NÃO
Rio de Janeiro	OUC Porto Maravilha	Lei nº 101/ 2009	Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP)	CONSELHO CONSULTIVO	SIM Através de Relatórios Trimestrais
Salvador	NÃO	NÃO	Sec. de Desenvolvimento e Urbanismo (Diretoria de PPPs)	NÃO	NÃO
São Luís	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
São Paulo	OUC ÁGUA BRANCA	Lei nº 11.774 de 18 de maio de 1995 revisada por Lei n. 15.893/2013	SP URBANISMO	Grupo de Gestão	SIM Reuniões e relatórios de monitoramento Trimestrais e todos os documentos da gestão das OUCs disponíveis no site
	OUC CENTRO	Lei nº 12.349 de 6 de junho de 1997		Comissão Executiva	
	OUC FARIA LIMA	Lei nº 11.732 de 14 de março de 95 alterada pela Lei nº 13.769 de 26 de janeiro de 2004		Grupo de Gestão	
	OUC ÁGUA ESPRAIADA	Criada pela Lei nº 13.260 de 2001, alterada pelas Leis 15.416/2011 e 16.975/2018 e regulamentada pelo decreto nº 53.364/2012.		Grupo de Gestão	
	OUC BAIRROS TAMANDUATEÍ	NÃO		NÃO	NÃO
Teresina	NÃO	NÃO	Planejamento Urbano - Seplur (SEMPPLAN)	NÃO	NÃO
Vitória	NÃO	NÃO	Conselho Municipal de Política Urbana	NÃO	NÃO

FONTE: Elaborado pela autora.

5. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS, A GESTÃO PÚBLICA URBANA E AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS

O objetivo principal desse capítulo é contextualizar historicamente o Gerenciamento de Projetos e sua crescente relevância no desempenho das organizações, inclusive relacionando sua aplicabilidade como instrumento de Gestão Pública Urbana. Além da contextualização, também foram apresentados conceitos e foram detalhados aspectos fundamentais do Gerenciamento de Projetos. O capítulo é finalizado com a apresentação de importantes ferramentas e documentos para o Gerenciamento de Projetos, orientados pelo PMI⁵⁴.

O estudo tomou por base pesquisas bibliográficas com destaque para o Guia PMBOK (6ª edição), um Guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos - do PMI - reconhecido internacionalmente, e outros livros, publicações, monografias, dissertações ou teses sobre a temática. Vale destacar também a leitura de várias publicações disponibilizadas para download em sites da internet já elaboradas pelo próprio poder público como o Ministério Público Federal, Justiça Federal, Ministério Público do Paraná, Conselho Nacional de Justiça, Tribunal de Contas da União, dentre outros. (VER ANEXO C).

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Análises históricas mostram que o conceito de Gerenciamento de Projetos pode ser mais antigo do que parece. No Egito antigo, por exemplo, já eram empregadas técnicas de engenharia e gerenciamento para a construção de sistemas de esgoto e irrigação, embarcações e canais. A própria construção das pirâmides foi um grande esforço de gerenciamento de projetos, empregando enormes recursos humanos e materiais, sendo utilizados 100 mil trabalhadores em 30 anos para a sua construção.⁵⁵

Embora o Gerenciamento de Projetos ocorra desde a antiguidade, seu tratamento como área de conhecimento é recente. O Gerenciamento de Projetos é uma prática que,

⁵⁴ *Project Management Institute* - maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de gerenciamento de projetos com objetivo de divulgação e aperfeiçoamento do gerenciamento de projetos como base de boas práticas ao redor do mundo.

⁵⁵ VALLE, André Bittencourt do. Fundamentos do gerenciamento de projetos. / André Bittencourt do Valle, Carlos Alberto Pereira Soares, José Finocchio Jr., Lincoln de Souza Firmino da Silva. Rio de Janeiro, editora FGV, 2007.

segundo Oliveira (2003), sempre existiu, porém sem uma metodologia formalizada. “A profissionalização do gerenciamento de projetos e a conseqüente criação de uma área do conhecimento específica data do século XX”⁵⁶.

O estudo e a formalização de técnicas começaram a ser desenvolvidos nos Estados Unidos, na década de 40, nas indústrias e na área militar no período pós-Segunda Guerra e por anos esteve relacionado a projetos espaciais, de armamentos e a grandes obras de engenharia civil. Foi a partir dos anos 70 que o gerenciamento de projetos começou a ser utilizado em diversos setores da economia, mas até a década de 90 o assunto ainda era teórico e pouco praticado.

A expansão das práticas do Gerenciamento de Projetos e o reconhecimento de seus resultados ocorre com a necessidade das empresas serem mais eficientes. Segundo Keeling (2017):

“no século XXI é que o trinômio estratégia-projetos-qualidade se torna cada vez mais importante como diferencial competitivo. As organizações precisam saber para onde querem ir, o que significa ter um planejamento estratégico. Também necessitam implementar ações para concretizar sua estratégia, implicando a seleção, priorização e execução de projetos”.

Hoje, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos⁵⁷.

A história do Gerenciamento de Projetos pode ser dividida nas seguintes fases (Kerzner, 2014):

1945 – 1960: Gerenciamento Over-the-fence (através da cerca), em que os gerentes de área terminavam suas tarefas e começavam outras por meio da passagem de “bola”, independente de estarem resolvidas ou com qualidade. As informações eram muito filtradas e pouco compartilhadas com o restante da empresa. Durante a 2ª Guerra Mundial,

⁵⁶ BRANCO, Renato Henrique F; KEELING, Ralph. Gestão de Projetos. Uma abordagem Global. 3ª Edição. 2017. Saraiva. Prefácio

⁵⁷ PESTANA, Carlos Victor Salvarez; VALENTE, Gabriela Voss Parajara. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

se destacou o uso do Gerenciamento de Projetos para a fabricação de armas. A corrida armamentista influenciou para que o Gerenciamento de Projetos fosse mais centralizado, na figura de um engenheiro e que pudesse garantir maior controle das informações.

1960 – 1985: conhecida como fase do Gerenciamento Tradicional de Projetos, foi uma transição da década de 1960 com uma gestão informal de projetos para as décadas de 70 e 80 em que as empresas se reestruturaram mais pelo fato do tamanho e complexidade de suas atividades, onde os executivos iniciam a prática em projetos considerados complexos, como setor da construção civil, aeroespacial e de defesa. A aplicação era considerada mais necessária do que uma mudança desejada. Essa fase foi marcada por grandes projetos, com grandes margens de lucro, nos quais se empregavam recursos praticamente ilimitados. Cresceu ainda mais a visão do papel integrador do gerente de projetos.

1985 – 1993: conhecida como Fase do Renascimento, fase caracterizada pela recessão mundial, intensificando a competitividade no mercado empresarial global. O gerenciamento de projetos, nesse período, passa a ser uma ferramenta importante na solução de problemas administrativos (BARROS, 2003, p. 20). Na década de 1990, as empresas tinham começado a perceber que a implementação da gestão de projetos era uma necessidade e não uma opção. O desafio era a rapidez na implementação da gestão de projetos.

1993 - Contemporaneidade: ainda segundo Kerzner (2002), conhecida como Fase do Gerenciamento Moderno de Projetos, em que as empresas perceberam a necessidade de separar completamente as práticas antigas, pertencentes às fases anteriores, dos aperfeiçoamentos que sofreram devido às mudanças da atualidade. A aplicação do Gerenciamento de Projetos é considerada quase obrigatória para as empresas, que passam a questionar o quão rápido conseguem implementá-las em suas empresas, visto como diferencial competitivo para as mesmas.

No âmbito da gestão pública, as modalidades de gestão mais sofisticadas começam a se produzir nos anos 70, como consequência à necessidade dos órgãos públicos em darem resposta à multiplicidade e complexidade crescente dos problemas das cidades. Na busca por modelos de gestão mais eficazes, a administração se depara

com a necessidade de transformar sua maneira de atuar, e conseqüentemente, de se aproximar de “modelos privados” de gerenciamento. (BUGS, 2007. Pg.24).

Ainda acrescenta Bugs (2007), que há numerosas contribuições conceituais que procuram explicar esta mudança de atitude do público em direção ao privado. Certo é que para fazer frente às enormes mudanças econômicas e sociais, os governos urbanos passaram a necessitar de inovação e iniciativas empreendedoras, de novas formas de arrecadação e financiamento, e de outros modelos de gestão para a crescente lista de responsabilidades.

Segundo Stureson (2012), a sociedade mundial, mais dinâmica e com ampliado poder de conhecimento, faz crescente e significativa pressão ao poder público, que passa a considerar outras formas de melhorar seus serviços e a eficiência dos seus resultados, por meio da mudança no conceito de gestão pública, parcerias com o setor privado, e criando programas, operações e projetos focados em atender aos objetivos específicos dos planos estratégicos.

Na administração pública os recursos disponíveis para execução de grandes obras públicas, principalmente de infraestrutura muitas vezes são insuficientes, sendo necessárias parcerias com investimento privado para que ocorra o projeto em questão desde que o objetivo principal seja de beneficiar a população interessada (GOLD ENFUM, 2011).

No caso do setor público brasileiro têm se observado muitos esforços para promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado e o controle dos custos envolvidos nos programas e projetos públicos. Esse fato vem impondo inovações, tanto nos modelos de gestão como na adoção de estratégias que resultem em facilitadores da governança e gerem maior eficiência na execução, controle e consecução dos resultados previstos nos planos governamentais.⁵⁸

É importante salientar que existem diferenças substanciais entre os projetos executados na área pública em relação aos que ocorrem nas organizações privadas em virtude do envolvimento de inúmeros órgãos no setor público, desde os responsáveis pelo

⁵⁸ PISA, B.J.; OLIVEIRA, A.G. Gestão de Projetos na Administração Pública. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (1º SNPD), 2013, CURITIBA. Anais do SNPD. Curitiba: PPGP/UTFPR, 2013. v.1.

planejamento e autorização, pelo licenciamento e fiscalização, passando pelos encarregados da execução dos projetos, finalizando com os órgãos de controle, que se constituem em controle externo, como Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU), assim como (TCE) Tribunal de Contas do Estado e (TCM) Tribunal de Contas do Município, dentre outros. E já se percebem boas práticas e propostas de manuais e metodologias de gestão de projetos sendo disseminadas nos projetos e equipes do poder público.

Complementando, também no caso da geração de informações e sua divulgação, o gerenciamento de Projetos comprova ser um instrumento eficiente de gestão e de governança, pois é de sua natureza a documentação pormenorizada em todas as fases do projeto, tanto do ponto de vista do planejamento como do controle e da prestação de contas aos agentes envolvidos (*Stakeholders*), que no caso da área pública corresponde a toda sociedade.

5.2. CONCEITO E ASPECTOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A definição de projeto, segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (2017) do *Project Management Institute – PMI* é a seguinte:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente que um projeto tem curta duração. O fim de um projeto é alcançado quando os objetivos são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. A decisão de encerrar o projeto requer aprovação e autorização de uma autoridade apropriada.

O PMI (2017) complementa que “projetos são iniciados para concretizar oportunidades de negócios que estejam alinhadas com as metas estratégicas de uma organização”, logo é clara a relação dos projetos com a estratégia da empresa, do órgão ou organização com o planejamento estratégico. Os processos e operações são relacionados com a rotina e os projetos são relacionados com a necessidade estratégica de mudança, de alavancagem, de início de negócio, novo produto e qualquer alteração ou modificação da operação, que deve ser organizada como um projeto.

Segundo Valle (2007), os projetos podem ser considerados uma forma de organizar atividades que não podem ser realizadas dentro dos limites operacionais das empresas e são frequentemente utilizados como forma de atingir os seus objetivos estratégicos, tais como:

- Demanda de mercado ou dos clientes atuais;
- Necessidade Organizacional;
- Avanço tecnológico;
- Atendimento de Requisito legal;

A ideia do projeto “inicia com a busca pelo resultado, seja ele financeiro, no caso de empresas ou organizações financeiras, ou resultados sociais, no caso de organizações do terceiro setor ou públicas. O resultado em questão será obtido por meio do desdobramento da estratégia em objetivos estratégicos direcionados aos projetos.”⁵⁹ O planejamento estratégico demanda projetos e a gestão estratégica, no caso, monitora os projetos.

Logo, uma das características dos projetos é entregar resultados únicos e específicos, como já dito, estratégicos. A partir do exposto, duas características definem o projeto: **temporiedade** (início e término definidos) e **individualidade** (resultado único, que não tenha sido feito antes). E, complementando esses conceitos, Wideman (1991) propõe que os projetos possuem características específicas que necessitam de uma atenção especial:

Raridade: a definição do projeto faz com que ele seja único ou pouco frequente;

Restrições: o projeto apresenta tempo limitado, capital limitado e recursos limitados;

Multidisciplinaridade: os esforços do projeto são realizados entre diferentes áreas da organização, ou entre organizações e requerem integração;

Complexidade: os objetivos são divergentes entre as partes envolvidas e necessitam de gerenciamento.

Outra característica dos projetos são os interessados ou partes interessadas que serão ou acreditam que serão afetadas pelos resultados do projeto de maneira positiva ou

⁵⁹ Gestão Colaborativa de Projetos - Renato Henrique F. Branco, Dinah Eluze S. Leite e Rubens V. Junior - 1a Edição. p.14

negativa, os *Stakeholders*⁶⁰. “Identificar os *stakeholders*, mapeá-los e gerenciar suas expectativas é de grande importância para o sucesso do projeto, uma vez que essas partes interessadas podem exercer influência positiva ou negativa sobre o projeto.”⁶¹

É fundamental tratar da identificação dos *Stakeholders* e do levantamento de suas necessidades e requisitos e contextualizar que existem interessados que fazem parte da equipe do projeto e interessados que estão fora da equipe e como é necessário mapear essas necessidades, de forma que os projetos podem possuir entregas de natureza social, econômica, material ou ambiental, que precisam ser monitoradas.

A importância do Gerenciamento de Projetos se dá na aplicação de técnicas “para conseguir alcançar os objetivos propostos e, por consequência, atender às necessidades que motivaram o projeto”. (BRANCO; LEITE; JUNIOR; 2016). Segundo Valle (2007), “o gerenciamento de projetos pode ser descrito como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender as suas demandas, sendo realizado por meio da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.” A Figura 32 representa de forma esquemática o conceito de projeto.

FIGURA 32 – REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DE PROJETO



FONTE: Gestão Colaborativa de Projetos - Renato Henrique F. Branco, Dinah Eluze S. Leite e Rubens V. Junior - 1ª Edição

⁶⁰ São os intervenientes ou partes interessadas do projeto, pessoas ou organizações envolvidas no projeto, que possam ser afetadas ou exercer alguma influência, positiva ou negativa nos objetivos e resultados finais do projeto. Podem ser classificados em 03 tipos: Patrocinadores (investidores, diretores, superintendentes, clientes internos e externos); Participantes (Gerente de Projeto, equipe do projeto, agências reguladoras, fornecedores, especialistas, empreiteiros, etc); e Externos (ambientalistas, líderes e grupos de comunidades, familiares dos integrantes do projeto, etc). (VALLE, 2007, 111)

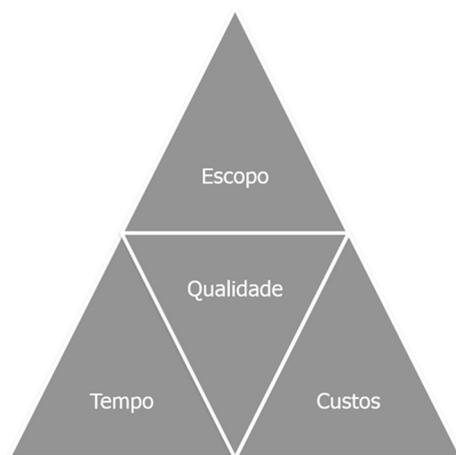
⁶¹ Gestão Colaborativa de Projetos - Renato Henrique F. Branco, Dinah Eluze S. Leite e Rubens V. Junior - 1ª Edição. p.20

Segundo o Guia PMBOK (2017), o gerenciamento de projetos eficaz auxilia indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas a:

- Cumprirem os objetivos do projeto / negócio;
- Satisfazerem as expectativas das partes interessadas;
- Serem mais previsíveis;
- Aumentarem suas chances de sucesso;
- Entregarem os produtos certos no momento certo;
- Resolverem problemas e questões;
- Responderem a riscos em tempo hábil;
- Otimizarem o uso de recursos;
- Identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas;
- Gerenciarem restrições;
- Equilibrarem influência de restrições do projeto;
- Gerenciarem melhor as mudanças.

De acordo com o Guia PMBOK e complementado por Valle (2007), para atingir os objetivos do projeto, é importante que esteja destacado o Gerente de Projetos, uma pessoa que se preocupe em identificar as necessidades do projeto; o estabelecimento desses objetivos claros e tangíveis; o atendimento das partes interessadas; e o devido balanceamento entre qualidade, escopo, tempo e custo. De acordo com Newell (2002), os gerentes de projeto normalmente balanceiam 03 fatores conflitantes: tempo, custo e um terceiro fator que pode ser escopo ou qualidade, dependendo da visão adotada (Figura 33).

FIGURA 33 – TRIPLA RESTRIÇÃO DOS PROJETOS



FONTE: <https://escritoriodeprojetos.com.br/restricao-tripla>

Uma pesquisa realizada pelo *Project Management Institute* (PMI) mostra que organizações que investem em práticas de Gerenciamento de Projetos comprovadas desperdiçam 28 vezes menos dinheiro porque um número maior de iniciativas estratégicas é concluído com êxito.⁶² Outro dado, apresentado por Viana (2018), é que as organizações com alto desempenho em projetos têm maiores taxas de sucesso.

Porém, diferente do que se imagina de que o sucesso do projeto está em terminar abaixo do orçamento, ou terminou mais rápido do que o previsto, ou que consumiu menos materiais ou pessoas, “um projeto bem sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”. (VIANA, 2016).

De forma objetiva, projetos bem-sucedidos são aqueles que entregam o produto ou serviço especificado dentro do escopo, prazo, orçamento e com qualidade, de acordo com o plano do projeto. Assim, é de fundamental importância a clareza na avaliação final dos projetos concluídos, sobretudo quando da verificação dos objetivos pretendidos e os que foram atingidos. Segundo o Guia PMBOK (2017), os fatores a serem observados são os seguintes:

- Os objetivos do projeto foram alcançados;
- Os objetivos não serão ou não poderão ser cumpridos;
- Os recursos estão esgotados ou não estão mais disponíveis para alocação no projeto;
- A necessidade do projeto não existe mais (por exemplo, o cliente não quer mais o projeto concluído, uma mudança de estratégia ou prioridade encerram o projeto, o gerenciamento organizacional fornece uma instrução para terminar o projeto);
- Recursos Humanos e físicos não estão mais disponíveis; ou
- O projeto é finalizado por motivo legal ou por conveniência.

Segundo Slig (2008), os seguintes princípios poderiam compor um *checklist* das melhores práticas para auxiliar as empresas a alcançar melhorias e níveis mais altos de maturidade em gerenciamento de projetos e de efetividade em seus ambientes:

- Os clientes devem aprovar e estabelecer prioridades dentre os projetos;
- Promover avaliações formais e periódicas de gerenciamento de projetos e revisões com a gerência;

⁶² PMI's Pulse of the profession: transforming the High Cost of Low Performance. 2017

- Os projetos devem ser limitados a um volume (quantidade de projetos a serem gerenciados) que possa ser completamente controlado pelo gerente de projetos;
- O gerenciamento de projetos bem-sucedido deve ser uma junção de esforços entre clientes e equipes de projeto;
- O elemento essencial de cada projeto é o planejamento completo baseado em uma estrutura de trabalho detalhada, com pacotes associados, identificação de tarefas, estimativas, orçamentos e cronogramas;
- O planejamento é tudo e é contínuo, detalhado, sistemático e deve envolver toda a equipe do projeto;⁶³

Para fomentar boas práticas de gerenciamento de projetos, muitas instituições foram organizadas, guias, documentos e metodologias desenvolvidos. Das instituições, vale destacar *Intenacional Organization for Standardization (ISO)*, *Project Management Institute (PMI)*, *International Project Management Association (IPMA)*, *Australian Institute of Project Management (AIPM)* e *Office of Government Commerce (OCG)*. E dentre os guias de gerenciamento de projetos mais difundidos temos: *Project Management of Knowledge (Guia PMBOK)*, *Projects in Controlled Environments (PRINCE 2)*; e *International Competence Baseline (ICB)*⁶⁴.

A proposta de gerenciamento de projetos para esta pesquisa estará embasada no PMI e no Guia PMBOK 6ª Edição, por terem um reconhecimento global e terem as práticas mais utilizadas pelos profissionais da área de gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK já é consagrado no Brasil e dentre os manuais orientativos dos órgãos públicos pesquisados, foi a principal referência utilizada também na elaboração do Gerenciamento de Projetos dos mesmos.

5.3. O PMI E O GUIA PMBOK

O PMI - Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute*) é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos globalmente reconhecido no mercado.

⁶³ ANDERY, Paulo; ROMERO, Fernando. Gestão de megaprojetos: uma abordagem lean. Editora Brasport, 2016.

⁶⁴ VALLE, André Bittencourt do. Fundamentos do gerenciamento de projetos. / André Bittencourt do Valle, Carlos Alberto Pereira Soares, José Finocchio Jr., Lincoln de Souza Firmino da Silva. Rio de Janeiro, editora FGV, 2007.

Estabelecido em 1960 e sediado na Filadélfia (EUA), é uma das maiores associações para profissionais de Gerenciamento de Projetos, que auxilia mais de 700.000 membros, profissionais certificados e voluntários em praticamente todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas, evolução em suas carreiras, tornando a profissão mais madura.⁶⁵

Suas primeiras atividades, nos anos 1970, incluíram a publicação da primeira edição do *Project Management Quarterly (PMQ)*, a realização do seu primeiro evento anual, denominado *Global Congress* e a abertura da sua primeira seção regional (*chapter*), que é a denominação oficial das suas representações locais. (VALLE; SOARES; FINOCCHIO JR; SILVA; 2007). Os anos trouxeram mais membros associados, desenvolvimento de programas e oferecimento de novos serviços. Foi adotado um código de ética e foi criada a certificação PMP (*Project Management Professional*), de forma que hoje já são mais de 370.000 profissionais certificados em todo mundo.

A maioria das atividades do PMI acontecem em mais de 250 capítulos e 30 comunidades. Essas comunidades, abertas a membros do PMI e dirigidas por voluntários, dão suporte para a troca de conhecimento e para redes de trabalho, pontos centrais da nossa missão.⁶⁶

O Guia PMBOK (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*) é a base de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos do PMI. Sua primeira edição foi publicada em 1996 pelo *Project Management Institute* (PMI) e ao longo dos anos foi sendo publicado em vários idiomas, atualizando versões, de forma que sua versão mais recente é a sexta edição, publicada em 2017.

O Principal objetivo do Guia PMBOK é descrito como:

[...] identificar um subconjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos geralmente reconhecidos como boas práticas.

- *Reconhecimento geral* significa que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte das vezes, e que existe um consenso em relação ao seu valor e utilidade.

- *Boa prática* significa que existe um acordo geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances

⁶⁵ Acessado em 22/09/2019: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>

⁶⁶ Acessado em 22/09/2019: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>

de sucesso de muitos projetos em entregar o valor de negócio e resultados esperados.

[...] O Guia PMBOK é diferente de uma metodologia, é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina. É uma base sobre a qual as organizações podem criar metodologias, políticas, procedimentos, regras, ferramentas e técnicas e fases do ciclo de vida necessários para a prática do gerenciamento de projetos. (Guia PMBOK, 6ª Edição, p. 2)

5.4 ASPECTOS DO GERENCIAMENTO DO PROJETO

Como já dito anteriormente, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos identificados para o projeto. Segundo o Guia PMBOK, as circunstâncias do projeto influenciarão como cada processo de Gerenciamento de Projetos é implementado e como as restrições do projeto são priorizadas.

5.4.1 DISCIPLINAS DO GERENCIAMENTO DO PROJETO

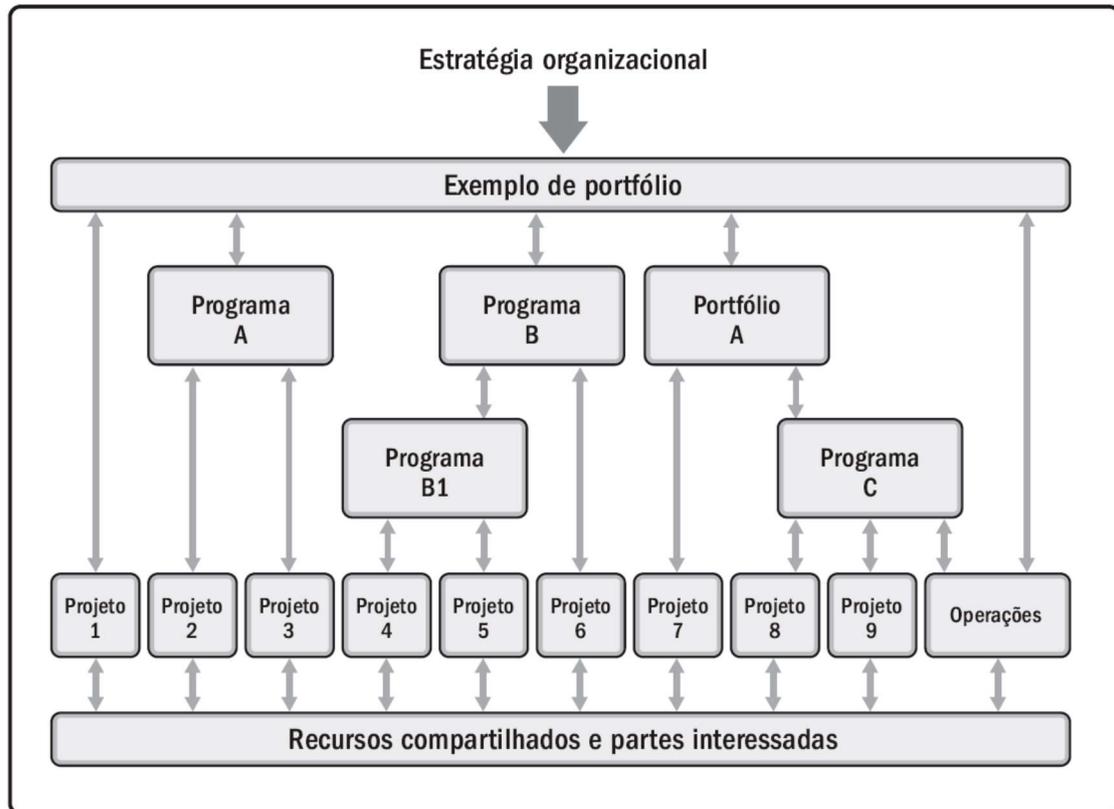
Há 03 disciplinas principais de gerenciamento de projetos, na verdade, o projeto pode ser gerenciado em três cenários distintos: um projeto independente; um projeto dentro de um programa; ou um projeto dentro de um portfólio. A propósito, de acordo com Valle (2007), as definições das disciplinas do Gerenciamento do Projeto e que a organização pode se adequar:

- **Gerenciamento de Portfólio:** processo sistemático em que se alinha e avalia os projetos de acordo com a estratégia da empresa, pelo valor que gera a organização, riscos e capacidade de execução.
- **Gerenciamento de Programa:** Conjuntos de projetos e iniciativas que têm objetivos comuns e precisam ser coordenados entre si, compartilhando recursos, capital intelectual, riscos, dentre outros.
- **Gerenciamento de Projetos:** disciplinado pelos processos do PMBOK, com objetivo principal de viabilizar entregas de projetos individuais atendendo as expectativas de prazo, escopo, custo e qualidade acordadas com as partes interessadas.

A Figura 34 ilustra um exemplo de estrutura de portfólio indicando as relações entre os programas, projetos, recursos compartilhados e partes interessadas. “Do ponto de vista organizacional, o gerenciamento de programas e projetos foca em fazer

programas e projetos da maneira “certa” e o gerenciamento de portfólios foca em fazer os programas e projetos “certos.” (PMBOK, 2017, p.12).

FIGURA 34 – ESTRUTURA DO PORTFÓLIO, PROGRAMAS, PROJETOS E OPERAÇÕES



FONTE: PMBOK 6ª Edição

5.4.2 CICLO DE VIDA DO PROJETO

Além disso, é importante a organização saber que para um melhor gerenciamento do projeto, o mesmo pode ser dividido em fases, uma estrutura básica pela qual o projeto passa do início a sua conclusão. As fases são específicas ao tipo de projeto que se relacionam e são determinadas de acordo com a área, a indústria ou a organização na qual o projeto está inserido.

Um projeto, independentemente do seu tamanho, tem um ciclo de vida característico e que, conforme o PMI (2017), comumente é entendido como uma divisão em quatro etapas:

- **Início do projeto** – são mapeadas as condições gerais do projeto e tem-se uma visão geral dele, mas sem profundidade de detalhes;
- **Organização e preparação** – que é a etapa do planejamento do projeto em um nível de detalhes bem maior;
- **Execução do trabalho do projeto** – que trata, como o nome diz, da orientação do desenvolvimento do trabalho do projeto e monitoramento dessa execução *versus* o que foi planejado; e
- **Conclusão do projeto** – que é quando as lições aprendidas são registradas e divulgadas e as contratações são encerradas.

A Figura 35 retrata o ciclo de vida do projeto e algumas características do projeto. Segundo Marchesin (2015), o ciclo de vida dos projetos pode ser caracterizado por:

- Fases sequenciais e marcadas por entregas predefinidas;
- Os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, atingem valor máximo durante as fases intermediárias e caem conforme é finalizado;
- O nível de incertezas é mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior no começo do projeto;
- A capacidade das partes interessadas em influenciar as características finais do produto e o custo final do projeto é mais alta no início e torna-se menor conforme o projeto continua.

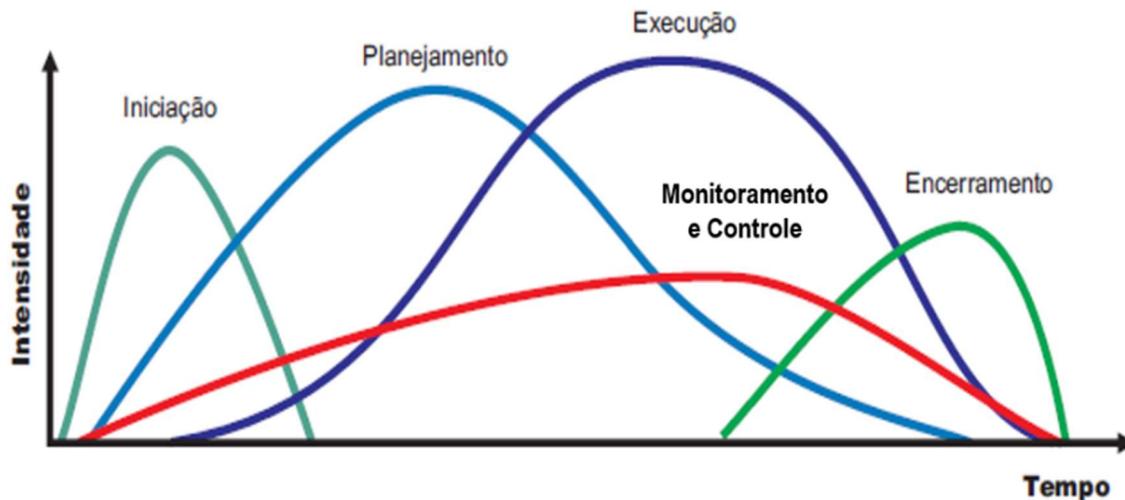
FIGURA 35 – CICLO DE VIDA DO PROJETO



FONTE: Adaptado do PMI. BRANCO, 2017.

Vale a pena ressaltar, como mostra a Figura 36, o enquadramento do Monitoramento e Controle (tema de destaque da pesquisa) dentro desse ciclo de vida do projeto, que acontece em paralelo a outras fases do projeto para acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado de acordo com o cenário previsto e prevenir ou mitigar desvios do projeto.

FIGURA 36 – MONITORAMENTO E CONTROLE NO CICLO DE VIDA DO PROJETO



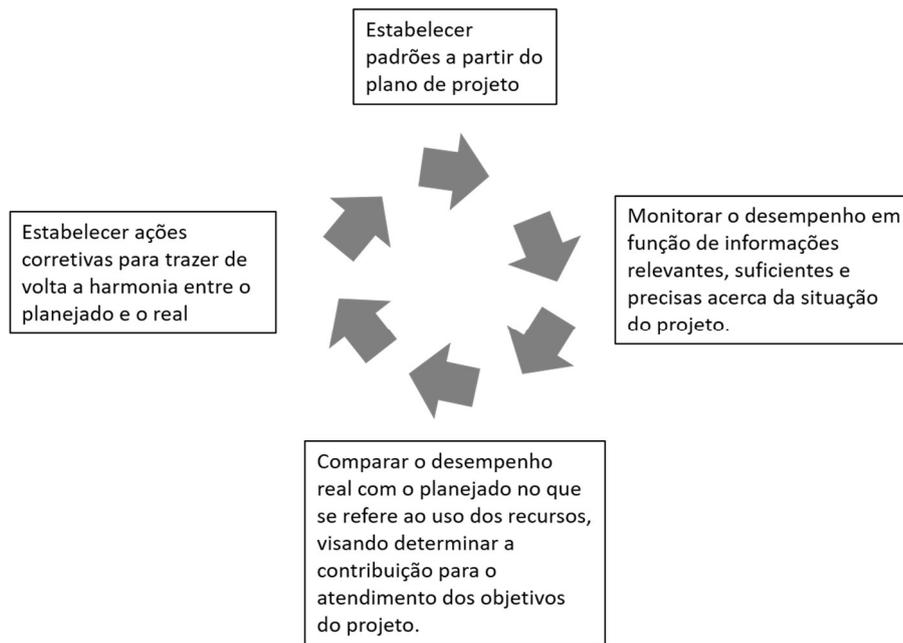
FONTE: Adaptado do PMI. BRANCO, 2017.

Segundo Limmer (1997):

Durante a implementação de um projeto, os parâmetros definidos para a execução têm que ser controlados a fim de que os objetivos sejam atendidos dentro dos padrões preestabelecidos, surgindo daí a necessidade do controle do projeto, cuja função principal é detectar desvios e garantir, assim, que o plano do projeto seja cumprido, de forma que se tenha em qualquer época o realizado o mais próximo possível do planejado. (LIMMER, Carl. 1997, p.120).

A sistemática de monitoramento e controle é um processo de supervisão e possui 04 elementos-chave (Clevand, 2002), que justificam o empenho em realizá-la e que podem ser verificados na Figura 37:

FIGURA 37 – ELEMENTOS-CHAVE DO MONITORAMENTO E CONTROLE



FONTE: Baseado em Cleland (2002).

5.4.3 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO

Em cada etapa do ciclo de vida do projeto ocorrem os grupos de processos de Gerenciamento de Projetos, que são dependentes, ocorrem em sequência e podem ter interações entre eles. Cada fase do projeto é caracterizada por entregas, ou finalização, de um determinado trabalho. Segundo Pisa e Oliveira (2013), esses grupos de processos se sobrepõem, interagem e se repetem durante a execução do projeto.

O PMBOK apresenta 49 processos agrupados por grupos de processos e divididos em 10 áreas de conhecimento. Os grupos de processos do gerenciamento de projetos são 5 (cinco):

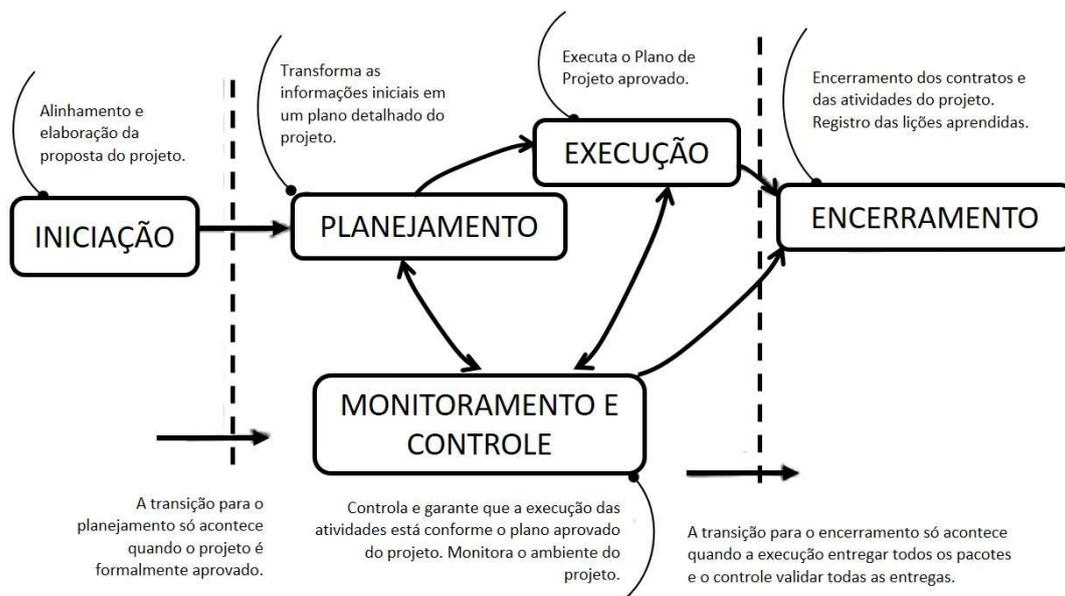
- **Grupo de processos de Iniciação:** fase inicial do projeto, na qual a necessidade do projeto é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele. A missão (justificativa), o objetivo do projeto, os documentos iniciais e estratégias são definidos nessa fase.
- **Grupo de processos de Planejamento:** fase responsável por detalhar o que será realizado no projeto, atividades, durações, interdependência entre as atividades, cronograma, análise de custos, recursos envolvidos, dentre outros. É a fase de

desenvolvimento dos planos de escopo, de tempo, de custos, de qualidade, de recursos humanos, de comunicações, de riscos e de aquisições.

- **Grupo de processos de Execução:** fase que materializa tudo o que foi planejado anteriormente.
- **Grupo de processos de Monitoramento e Controle:** acontece paralelamente às demais fases do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado, comparando o status atual do projeto com o status previsto, propondo ações corretivas e preventivas.
- **Grupo de processos de Encerramento:** fase de avaliação dos trabalhos executados, seja por auditoria interna ou externa, onde os documentos do projeto são encerrados e todas as falhas são discutidas e analisadas. Conhecida como “Fase do aprendizado”.

A Figura 38 mostra o relacionamento entre os grupos de processos de Gerenciamento de Projetos. Além da apresentação dos grupos, em cada grupo de processos desses definidos, se enquadram termos, atividades e requisitos de áreas de conhecimento apresentadas pelo PMI como essenciais no Gerenciamento de Projetos.

FIGURA 38 – RELACIONAMENTO ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS



FONTE: Adaptado pela autora. BRANCO, 2017, p.7

5.4.4 ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos apresentadas no PMBOK são 10 (dez):

- Gerenciamento da Integração;
- Gerenciamento de Escopo;
- Gerenciamento de Custos;
- Gerenciamento de Qualidade;
- Gerenciamento das Aquisições;
- Gerenciamento dos Recursos;
- Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciamento de Risco;
- Gerenciamento do Cronograma;
- Gerenciamento das Partes Interessadas;

As Áreas de Conhecimento são termos, atividades e requisitos de conhecimento de Gerenciamento de Projetos descritas em forma de processos de Entrada, Ferramentas e Técnicas e Saídas, preconizadas pelo Guia PMBOK e são separadas em dez áreas, sendo elas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Recursos Humanos, Comunicação, Qualidade, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas.

1. Integração do projeto: Processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. É dividido em 07 processos.

2. Escopo do projeto: Processos necessários para garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso. Definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto. É dividido em 06 processos.

3. Tempo do projeto: Processos necessários para realizar o término do projeto no prazo determinado. É dividido em 06 processos.

4. Custos do projeto: Processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que seja possível terminar o projeto dentro do orçamento aprovado. É dividido em 04 processos.

5. Qualidade do projeto: Todas as atividades da organização executora que determinam as responsabilidades, os objetivos e as políticas de qualidade, de modo que o projeto atenda às necessidades que motivaram sua realização. É dividido em 03 processos.

6. Recursos Humanos do projeto: Processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto. É dividido em 06 processos.

7. Comunicações do projeto: Processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. É dividido em 03 processos.

8. Riscos do projeto: Processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle, e planejamento. É dividido em 07 processos.

9. Aquisições do projeto: Processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho. É dividido em 03 processos.

10. Partes Interessadas do projeto: Processos para identificar, gerenciar e controlar as partes interessadas do projeto. É dividido em 04 processos.

A Figura 39 apresenta de forma detalhada os 49 processos enquadrados em seus respectivos grupos de processos e suas áreas de conhecimento correspondentes. Para ser um bom projeto não precisa adotar explicitamente os 49 processos de Gerenciamento de Projetos. De acordo com VALLE; SOARES; FINOCCHIO JR; SILVA (2007), a aplicação e adequação dos processos do PMBOK dependerão do contexto e das necessidades do projeto em questão e da maturidade de Gerenciamento de Projetos da organização.

Segundo KERZNER (2014), “à medida que o gerenciamento de projetos vai se desenvolvendo, desenvolvem-se também as definições do que seria uma melhor prática para implantar. Algumas definições são extremamente complexas, enquanto outras são relativamente simplistas. Contudo, as aplicações de ambos os tipos alcançam o mesmo objetivo de melhorar a excelência na gestão dos projetos, desde que a organização cresça na cultura da gestão de projetos”.

FIGURA 39 – GRUPO DE PROCESSOS DE GER.DE PROJETOS E MAPEAMENTO DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto 4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.6 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.7 Encerrar o Projeto ou Fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar os Requisitos 5.3 Definir o Escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o Escopo 5.6 Controlar o Escopo	
6. Gerenciamento do cronograma do projeto		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma 6.2 Definir as Atividades 6.3 Sequenciar as Atividades 6.4 Estimar as Durações das Atividades 6.5 Desenvolver o Cronograma		6.6 Controlar o Cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos 7.2 Estimar os Custos 7.3 Determinar o Orçamento		7.4 Controlar os Custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o Gerenciamento da Qualidade	8.2 Gerenciar a Qualidade	8.3 Controlar a Qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos do projeto		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos 9.2 Estimar os Recursos das Atividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desenvolver a Equipe 9.5 Gerenciar a Equipe	9.6 Controlar os Recursos	
10. Gerenciamento das comunicações do projeto		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações	10.2 Gerenciar as Comunicações	10.3 Monitorar as Comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o Gerenciamento dos Riscos 11.2 Identificar os Riscos 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos	11.6 Implementar Respostas aos Riscos	11.7 Monitorar os Riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir as Aquisições	12.3 Controlar as Aquisições	
13. Gerenciamento das partes interessadas do projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar o Engajamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas	

FONTE: PMBOK 6ª Edição

As empresas têm que decidir a qual profundidade querem chegar em uma melhor prática e disseminar desde aos níveis mais altos na hierarquia da organização. A depender do formato da empresa, uma prática de Gerenciamento de Projetos muito detalhada pode ter uma aplicabilidade limitada. A organização precisa que a prática funcione bem, seja repetível e traga vantagem competitiva.

Além disso, a prática do Gerenciamento de Projetos melhora a gestão de registros, documentos, mudanças, o que favorece a Governança e a satisfação das partes interessadas do projeto. Segundo Wysocki (2003), metodologias replicáveis e adaptáveis são valiosas para as organizações, já que proporcionam normas, melhores práticas, documentos, desenvolvimento de habilidades e outros benefícios. O que a organização precisa levar em consideração são os seguintes motivos para a escolha da metodologia ou melhor prática:

- Aumento da eficácia;
- Aumento da eficiência;
- Padronização;
- Consistência,

5.5 FERRAMENTAS E DOCUMENTOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para o Gerenciamento de Projetos e com a complexidade das ações que o gerenciamento demanda é necessário o uso de ferramentas e documentos de planejamento, monitoramento e controle, que aumentem a eficiência e eficácia dos processos, para tomada de decisão e melhoria da governança.

Para controlar e monitorar as principais áreas de conhecimento (tempo, custo, qualidade e escopo), devem ser utilizados procedimentos, documentos, métodos, técnicas e ferramentas, escolhidas na fase de planejamento e que sejam capazes de organizar todo o histórico, dados, solicitações e informações necessárias e rastreáveis.

Segundo o PMI (2004), ferramenta pode ser entendida como “alguma coisa tangível, como modelo de documento ou programa de software, usada na realização de uma atividade para produzir um produto ou resultado”.

A seguir serão apresentados alguns documentos e ferramentas mais comuns aos diversos tipos de projetos (que de acordo com o PMBOK não se limitam só a essas) e que são relevantes para o Gerenciamento de Projetos:

- **TERMO DE ABERTURA DO PROJETO:** documento legal que reconhece a existência, formalização, de um projeto. Serve como linha de base para o trabalho do gerente e da equipe, compilando informações iniciais de prazo, recursos, orçamento, justificativa, partes interessadas e responsabilidades, necessidades básicas, produtos do projeto, premissas e restrições, detalhe de controle e gerenciamento de informações do projeto e aprovação (VIANA, 2018. p.67).

- **ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP):** ferramenta de gerenciamento do escopo do projeto. Fundamenta-se na decomposição de entregas e trabalho do projeto em componentes considerados mais simples de serem gerenciados (pacotes de trabalho) (VALLE, 2007, p.144). O principal benefício dessa ferramenta é fornecer uma visão estruturada do que vai ser entregue. (PMBOK, 2017, p. 570).

- **ORGANOGRAMA:** ferramenta de representação hierárquica dos diferentes níveis do projeto. Normalmente apresenta na parte superior o nome do patrocinador e/ou gerente do projeto e abaixo as relações de trabalho (VIANA, 2018, p.87).

- **MATRIZ DE RESPONSABILIDADES:** ferramenta que relaciona o organograma do projeto com a EAP, ajudando a garantir que um componente do escopo seja atribuído a uma pessoa responsável (PMI, 2004, p.368), para visualização das responsabilidades de cada membro do projeto.

- **CRONOGRAMA:** documento que detalha as tarefas esperadas ao longo do tempo, e que uma vez concluídas, deverão apresentar o resultado desejado (produto ou serviço) para qual o projeto foi criado. Desenvolvido pelas seguintes etapas: Definição das atividades; Sequenciamento das atividades; Definição de Marcos; Estimativa de recursos; Duração das atividades; Elaboração do Cronograma. (Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal). “O principal benefício desse documento é a definição de datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto”. (PMBOK, 2017, p. 575).

- **ORÇAMENTO:** documento com somatório do custo fixo com custo relativo aos recursos de cada atividade do projeto, normalmente expressos em unidades monetárias.

Somatório dos custos de atividades individuais ou pacotes de trabalho, orientadas pela EAP. (PMBOK, 2017, p.578). Em sua maioria são apresentados em formato de tabelas (VIANA, 2018, p.81).

- **PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO:** documento que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todo o processo de comunicação no projeto (VIANA, 2018, p.91). Devem estar documentados: o que precisa ser comunicado e por que deve ser comunicado; a quem deve ser informado; os canais que serão utilizados, seus respectivos objetivos e nível de detalhe dado a cada informação (Ex.: relatórios, atas de reunião, ferramentas, sites etc.); os Responsável pelas informações; e a Periodicidade da coleta, distribuição e divulgação das informações.

- **PLANO DE GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES:** documento que descreve os procedimentos que serão utilizados para gerenciar todos os contratos do projeto, com descritivo de informações do tipo: qual é a etapa do projeto ou pacote de trabalho que exigirá contratação; Descrição do item a ser adquirido; Fornecedores potenciais com cotações e propostas; avaliação de fornecedores; Responsável pela aquisição; Data limite para cada item; aprovações.

- **REGISTRO DE RISCOS:** documento que registra todas as informações dos riscos do projeto. É elaborado progressivamente ao longo do planejamento para facilitar o monitoramento e as respostas aos riscos. (VIANA, 2018, p.93). Apresentado como uma planilha eletrônica, com espaço para preenchimento do nome, descritivo, tipo, status, impacto e resposta planejada dos riscos.

- **SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS:** documento com objetivo de identificação de mudanças solicitadas ao longo do projeto e que deve conter informações do tipo: Descrição detalhada da mudança; Identificação do solicitante; Benefícios da mudança para o projeto; Impactos para o projeto se não for implementada; Análise dos impactos no cronograma, custo, escopo, qualidade e identificação de riscos decorrentes desta mudança; Decisão e justificativa dos responsáveis pela análise da solicitação de mudanças. (Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal).

- **REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS:** documento que tem como objetivo registrar as lições aprendidas (negativas e positivas) no projeto, viabilizando a transferência do conhecimento para projetos futuros (VIANA, 2018, p.69)..

- **REGISTROS DE REUNIÕES:** documento que deve ser distribuído aos participantes de reuniões de monitoramento e aos que, apesar de não terem comparecido, são responsáveis por alguma atividade ou sofrerão algum impacto com a implementação de decisões, produtos da reunião. A Reunião de Acompanhamento do Projeto é uma importante ferramenta de comunicação que deve ser realizada regularmente com a equipe ao longo da implementação do projeto. A periodicidade de realização das reuniões de acompanhamento do projeto deve ser definida no Plano de Comunicação do Projeto. (Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal).

- **RELATÓRIOS DE ACOMPANHAMENTO:** relatório emitido periodicamente, na periodicidade em que for estabelecida no Plano de Comunicação, pelo gerente do projeto. Sua elaboração envolve a coleta e disseminação, para as partes interessadas, das informações de desempenho do projeto, com atualização de informações e indicadores que forem relevantes para o projeto. Basicamente é apresentada: Atualização do cronograma (tendências de prazo e custo); Relatar a situação atual do escopo do projeto (o que foi realizado, o que não foi e o que está em andamento); Relato sobre o progresso temporal; Informações de fatos relevantes detectadas no período (prazo, escopo, risco, custo, comunicações, aquisições); Informações sobre as entregas realizadas no período ou postergadas; Informações sobre os riscos e os problemas aos quais o projeto está sujeito, as respectivas ações necessárias para mitigá-los ou saná-los, responsáveis e prazos; e Informações sobre a necessidade de alguma ação gerencial. (Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal).

- **TERMO DE ACEITE:** documento que formaliza a entrega dos produtos e/ou serviços do projeto junto ao beneficiário. Trata da oficialização dos resultados finais do projeto. Para tanto, este documento deve conter: Relação dos produtos entregues; Relação dos documentos que podem evidenciar as entregas; Classificação do Aceite; Considerações Finais e assinatura dos beneficiários. (Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal).h

- **TERMO DE ENCERRAMENTO DO PROJETO:** documento que tem por finalidade atestar a conclusão do projeto, registrando o atendimento do escopo, a qualidade dos

produtos e serviços, o atendimento dos prazos, a qualidade do gerenciamento do projeto e a qualidade do relacionamento com todas as partes envolvidas. Caso o projeto tenha sido cancelado, também devem ser descritos os motivos que levaram ao cancelamento. o gerente do projeto também deve tecer suas considerações finais, avaliando o projeto como um todo, relatando as principais dificuldades encontradas e os eventos relevantes durante a condução do projeto, bem como sua percepção geral do projeto e dos resultados obtidos. O Termo de Encerramento deve conter: Produtos e entregas realizadas pelo projeto; Pendências nas entregas do projeto; Considerações finais sobre o projeto; Motivo do cancelamento, caso o projeto tenha sido cancelado. (Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal).

5.6 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)

De acordo com o PMBOK (PMI, 2017), o escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos. (PMI, 2017, p. 48) A principal função do escritório de projetos é supervisionar o gerenciamento de projetos e programas, se concentrando no seu planejamento, priorização e execução. (Valle, 2007, p. 137)

Complementa Carneiro (2006) apud Valle (2007) que, o escritório de projetos é o ponto central que permite uma gestão do portfólio dos projetos de uma empresa (se estratégico) ou de um setor (se departamental). Suas principais funções são:

- Funções de controle, auditoria e revisão dos projetos e seus produtos e entregas;
- Funções de treinamento, mentor e suporte aos gerentes de projetos, cujo foco é o desenvolvimento da capacidade de gestão da equipe;
- Funções de estruturação de ambiente de projetos por meio de processos, metodologia e software de gestão de projetos e de portfólio e ambiente colaborativo;

- Funções de análise e métricas de resultados em projetos, por meio de cruzamento de informações históricas, análise de indicadores e de resultados, e ajuda na priorização e seleção de projetos, alinhados ao planejamento estratégico e outras decisões gerenciais;

- Funções de gestão de recursos humanos de projetos, para controle de produtividade, desempenho e compartilhamento de recursos pelos projetos e desenvolvimento de planos de desenvolvimento;

Segundo o PMBOK (PMI, 2017), nas organizações existem vários tipos de EGP. Cada tipo varia em função do seu grau de controle e influência nos projetos da organização, como:

- **Dar suporte:** exercem papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Nível de controle baixo;

- **De controle:** fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. A conformidade pode envolver adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos; uso de ferramentas, formulários e modelos específicos; e conformidade com as estruturas de governança. O nível de controle é médio;

- **Diretivo:** assumem o controle dos projetos pelo gerenciamento direto. Nível de controle exercido é alto;

A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização que ele apoia e a implementação de escritórios de gerenciamento de projetos (EGP) consolida-se como uma importante tendência nas organizações para melhoria no desempenho de projetos.

Os possíveis benefícios atrelados ao PMO podem ser categorizados de várias formas, de acordo com a literatura e dependendo do autor: KERZNER (2003) cita os seguintes tipos de benefícios a serem alcançados: padronização das operações, decisões corporativas, melhor planejamento de capacidade, acesso mais rápido a informações mais apuradas, operações mais eficientes, menos necessidade de reestruturações, priorizações de projetos mais realistas e preparação de profissionais (BARCAUÍ, 2012, p.23).

O que foi apresentado neste capítulo não esgota todo o tema de Gerenciamento de Projetos, mas pontos principais e relevantes para relacionar com o Gerenciamento das Operações Urbanas Consorciadas.

Diante de tudo o que foi exposto, como a Gestão Pública Urbana tem buscado continuamente aprimorar a qualidade dos serviços visando alcançar sua missão de melhor atender às reais necessidades da sociedade, o Gerenciamento de Projetos apresenta-se como uma alternativa essencial para proporcionar esse ganho de qualidade e efetividade no setor público buscada pela atual Gestão Pública, tanto através de seus conceitos, como dos aspectos apresentados, ferramentas e documentos relevantes e da própria implantação de um escritório de gerenciamento de projetos.

6. O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS

As Operações Urbanas Consorciadas são projetos complexos ou conjunto de projetos que “possuem grande relevância para a Gestão Pública Urbana e são atualmente foco de discussões nacionais e internacionais sobre como devem ser ajustadas às necessidades dos agentes envolvidos e ser capaz de proporcionar uma melhoria de qualidade de vida à sociedade civil”.⁶⁷ O emolduramento dos aspectos legais previstos não garante os resultados esperados pelos agentes envolvidos.

No Brasil, mesmo após a aprovação do Estatuto da Cidade, as iniciativas de OUCs ainda não se implantaram proporcional ao potencial do instrumento para os municípios brasileiros, frente as necessidades estratégicas de melhorias de sistema viário, recuperação de centros históricos, requalificação de áreas ambientais, recuperação de áreas industriais, portuárias, ferroviárias, provisão de infraestrutura, construção de equipamentos públicos, de habitações de interesse social, dentre outros.

O principal objetivo desse capítulo é ratificar as Operações Urbanas Consorciadas como projetos complexos ou conjunto de projetos e propor a prática de Gerenciamento de Projetos, seus conceitos, aspectos, ferramentas e documentos para um melhor desempenho das mesmas e melhoria do instrumento de Planejamento e Gestão Urbana (OUCs) com maiores benefícios para a sociedade e para as cidades.

6.1 CONTEXUALIZAÇÃO

Para projetos como as OUC's somente a boa capacidade de Planejamento Urbano e de desenvolver os projetos não é suficiente para garantir o sucesso de um projeto⁶⁸; “há a necessidade de que a organização do projeto, que inclui a definição do ciclo de vida e da estrutura de divisão do trabalho, bem como o exercício do controle e da gestão da qualidade, seja exercitada de forma canônica, conforme padrão específico, sob pena de que o objeto projetado nunca venha a ser concluído ou de que venha a falhar, com

⁶⁷ MARCHESIN, Mariana Matayoshi. Proposta de estrutura para o gerenciamento de Projetos de revitalização urbana: estudo aplicado na Cidade de São Paulo. São Paulo, 2015. O texto original fala dos projetos de revitalização urbana, que são tratados no texto como parte das Operações Urbanas Consorciadas.

⁶⁸ Essa conceituação de projeto é diferente de projeto técnico (como arquitetônico, ou urbanístico, ou de instalações dentre outros) é a conceituação de projetos segundo o Guia PMBOK, que será apresentada diante.

incalculáveis prejuízos.”⁶⁹ Tais projetos transcendem as fronteiras organizacionais, envolvendo diversos atores, públicos e privados, e é fundamental que se tenha conhecimento e que se aplique o Gerenciamento de Projetos. A prática de Gerenciamento de Projetos, reconhecida internacionalmente, representa um caminho seguro rumo a busca de potencializar os resultados das OUCs.

A execução da Operação Urbana Consorciada dá-se como procedimento dilatado no tempo e remete à enunciação dos seguintes passos: planejamento, confecção de um plano, aprovação de um plano como lei municipal e a sua operacionalização, mediante participação privada e pública (OLBERTZ, 2011, p. 47). Tudo isso se faz com a coordenação municipal e a participação da sociedade civil (proprietários, moradores, usuários e investidores) e o controle social, desde a fase de concepção do plano até a sua operacionalização (OLBERTZ, 2011, p. 48). Somado a isso, a OUC prevê instâncias de participação que, se bem apropriadas, podem ser muito valiosas para o desenvolvimento urbano.

A implantação de uma OUC exige a institucionalização de um grupo de gestão e esse grupo é composto por membros do poder municipal e representantes da sociedade civil. Sua principal função é definir a prioridade da realização das obras previstas na intervenção (Malenronka, 2010, p.111) e o acompanhamento das contrapartidas. Essa instância teria uma capacidade de monitorar e direcionar a OUC conforme seu entendimento.

Cada OUC funciona como um projeto ou conjunto de projetos (programas), alinhados com as necessidades estratégicas da cidade, seja por iniciativa do poder público ou do poder privado e que atendem a requisitos legais, possuem início e término definidos, são de longa duração e têm uma individualidade (resultado único, que não tenha sido feito antes). Além disso, são projetos ou conjunto de projetos que apresentam inúmeras restrições e multidisciplinaridade, onde os esforços do projeto são realizados entre diferentes áreas da organização ou entre organizações, e requerem integração, além de serem previstos em sua constituição os conselhos gestores de cada OUC que é um grupo de partes interessadas influenciadas pelos resultados desses projetos.

⁶⁹ BRANCO, Renato Henrique F.; LEITE, Dinah Eluze S.; e JUNIOR, Rubens V. Gestão Colaborativa de Projetos - 1ª Edição. Pg. IX

Ainda vale destacar a importância de identificar e conhecer as partes interessadas, os agentes influenciados pelas OUC's. A Figura 40 aponta alguns interessados na realização dos projetos de parcerias público-privadas. Podemos citar outros agentes influenciados pelas OUC's: o ambiente, os proprietários de terrenos na área demarcada, os residentes, os usuários, os investidores privados e o Poder Público do Município em questão. Todos, representam partes interessadas e apresentam influências diversas ou são influenciados com os projetos das Operações Urbanas Consorciadas.

FIGURA40 – A PARCERIA PÚBLICO PRIVADA NA PRODUÇÃO DO ESPAÇO URBANO. AGENTES INFLUENCIADOS PELAS OUC'S.



Fonte: (CHAGAS, 2014)

Além das partes interessadas, é fundamental para o Gerenciamento de Projetos que se compreenda as características econômicas, demográficas, culturais do país, da cidade, da localização e entorno em que os projetos serão implementados. Além de ser importante conhecer as características do ambiente de trabalho do Gerenciamento dos Projetos, dos membros da equipe, dos órgãos e agentes envolvidos, dos recursos que serão utilizados para esse gerenciamento, da maturidade e conhecimento no Gerenciamento dos Projetos porque quanto mais informações possuírem, maior a probabilidade de os resultados serem mais bem sucedidos.

Ainda vale complementar que também é necessário adaptar as áreas de conhecimentos essenciais de atuação e seus processos, as ferramentas e os documentos básicos para a implantação dos projetos. E com o avanço da maturidade da cultura do Gerenciamento dos Projetos, esse processo vai ganhando maior abrangência e aprofundamento.

No caso do instrumento OUC, Fortaleza apresenta-se em posição de destaque na aplicação do instrumento e percebe-se melhorias de gestão das OUCs mais antigas para as mais recentes, de forma que a OUC Osório de Paiva é conduzida de forma diferenciada em relação as demais OUCs legalizadas e os projetos de lei das novas OUCs também já estão formatados com melhorias qualitativas no processo. No caso do Gerenciamento de Projetos, a intenção da pesquisa foi apresentar as boas práticas, para agregar ainda mais eficácia e eficiência na implantação dessas novas OUC's.

6.2. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS NAS NOVAS OPERAÇÕES URBANAS NO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

Em Fortaleza, a gestão do prefeito Roberto Cláudio (2013 — 2016; 2017 – 2020) tem demonstrado como foco uma política de incentivo, promoção e apoio às parcerias público-privadas. Vale destacar o Programa Fortaleza Competitiva, lançado em Agosto de 2018, como um pacote de medidas de estímulo à criação de um cenário qualificado para novos negócios na cidade.

O Fortaleza Competitiva trabalhará com quatro linhas de ação: Incentivos e Regulamentações, Arranjos Público-Privados, Desburocratização e Mercado de Trabalho. Também estão previstas medidas de estímulo e regulamentações propostas, complementares aos incentivos fiscais já em curso, ampliando as áreas beneficiadas, como o Programa de Desenvolvimento Econômico de Fortaleza (Prodefor) e o Programa de Apoio a Parques Tecnológicos e Criativos de Fortaleza (Parqfor), que promovem atração e o desenvolvimento de novos negócios por meio da redução de tributos municipais (IPTU, ISS e ITBI). Em paralelo, são aplicados os Instrumentos de Planejamento Urbano Estratégicos para a Competitividade a exemplo da Lei de Parcelamento, Uso e Ocupação do Solo (Luos), recentemente aprovada, o Código da Cidade e a revisão do Plano Diretor de Fortaleza. (<https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/prefeito-roberto-claudio-apresenta-programa-fortaleza-competitiva>. Acessado em 16/08/2019, as 17:51)

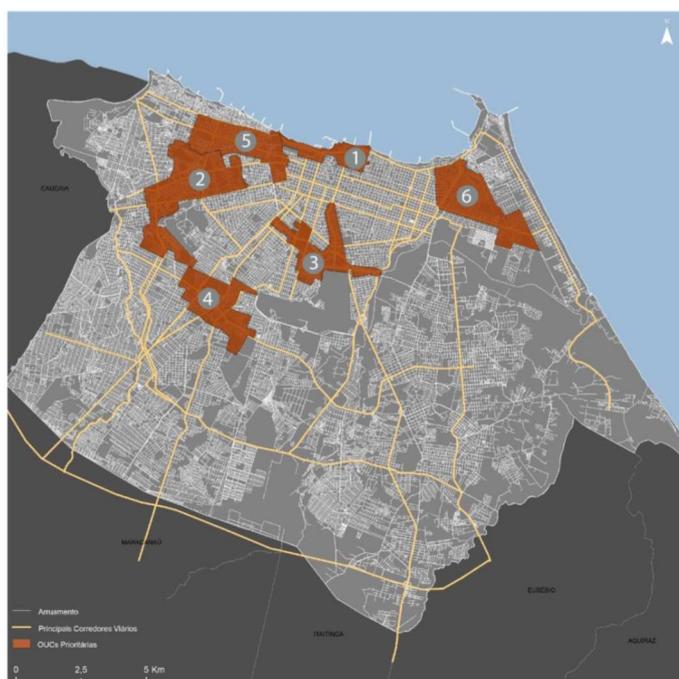
Observa-se, pois, que na atual gestão, as Operações Urbanas Consorciadas estão notoriamente em pauta e são direcionadas como importante instrumento para a melhoria

urbana. Dentro da linha de ação Arranjos Público-Privados do Fortaleza Competitiva, em 2018 foi realizado um processo de identificação, hierarquização e conformação de novas OUCs para a cidade de Fortaleza.

Para Holanda e Rosa (2015), as operações urbanas em Fortaleza têm apresentado evolução e diferenciação de seu conteúdo, ao longo dos anos, ganhando, na gestão atual, papel de destaque, como instrumento capaz de contribuir para a solução de problemas urbanos, por meio do Programa Fortaleza Competitiva. Esse Programa apresentou um estudo com novas Operações Urbanas Consorciadas, sendo Fortaleza uma das primeiras cidades a contar com planejamento com articulação institucional em busca de transformações estruturais planejadas pelo Estado e com participação da iniciativa privada. (IVO, p. 48)

O Propósito do estudo era a identificação de áreas de interesse para o desenvolvimento de Operações Urbanas Consorciadas, de acordo com o Edital nº2090/2015, onde por meio de uma concorrência pública internacional para contratação de estudo, a Prefeitura Municipal de Fortaleza, através da Quanta Consultoria, tornou-se a primeira capital do Brasil a contratar um estudo que teve como objetivo a identificação de possíveis OUCs no território e hierarquização a partir de critérios pré-definidos. Na Figura 41 são apresentadas as delimitações das 06 áreas prioritárias para desenvolvimento das novas OUCs.

FIGURA 41 - DELIMITAÇÃO DAS 06 ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE OUCS



- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1- OUC Litoral Central | 4- OUC Centro-Oeste |
| 2- OUC Rachel de Queiroz | 5- OUC Leste-Oeste |
| 3- OUC Eduardo Girão | 6- OUC Papicu-Maceio |

FONTE: Quanta Consultoria LTDA

As 06 Operações Urbanas Consorciadas foram de iniciativa do poder público e já estão com projetos de lei protocolados na Câmara Municipal desde 20 de março de 2019, com audiências públicas já realizadas e o setor / órgão responsável pelo gerenciamento das novas OUC's é a COURB (Coordenadoria de Desenvolvimento Urbano) através, da CENUR (Célula de Negócios Urbanos), vinculado a SEUMA (Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente). Além de melhorias no processo de diagnóstico e identificação das áreas para implantação das OUCs, um ponto relevante de melhoria das novas OUCs ligado a gestão e monitoramento foi a previsão nos projetos de lei do Conselho Gestor em cada OUC.

A seguir a nomenclatura de cada OUC com seu respectivo projeto de lei:

- Projeto de Lei Ordinária nº 83/2019 - OUC Litoral Central;
- Projeto de Lei Ordinária nº 84/2019 - OUC Maceió Papicu;
- Projeto de Lei Ordinária nº 85/2019 - OUC Leste-Oeste;
- Projeto de Lei Ordinária nº 86/2019 - OUC Aguanambi;
- Projeto de Lei Ordinária nº 87/2019 - OUC Centro-Oeste;
- Projeto de Lei Ordinária nº 88/2019 - OUC Rachel de Queiroz.

A primeira sugestão da Proposta de aplicação de Gerenciamento de projetos para estas OUCs é no sentido de que, tanto pode ser a equipe interna da COURB, como uma empresa contratada que fique subordinada à própria COURB que seja a responsável pelo Gerenciamentos das novas OUCs.

Outra sugestão da proposta é que a COURB ou a empresa responsável pelo Gerenciamento dos Projetos das OUCs deve ter uma capacitação e profissionalização em Gerenciamento dos Projetos, a fim de ter a visão e conhecimento dos conceitos, das áreas de conhecimento, dos processos que serão necessários para o desenvolvimento dos mesmos, da interação entre esses processos.

Deverá, igualmente, ter expertise no uso dos documentos, na gestão da qualidade, dispor da quantidade de recursos humanos com habilidades e competências necessárias para formar a equipe e garantir o desempenho do gerenciamento profissional de projetos, inclusive em relação aos custos e tempo em que os projetos necessitam para serem viabilizados e realizados. Além disso, a equipe precisa ter capacidade de articulação entre as partes envolvidas e visão sistêmica e estratégica para a cidade na relação entre as flexibilizações e as contrapartidas previstas nas leis.

No caso de Fortaleza, o Gerenciamento das novas OUCs vai funcionar como o Nível de Gerenciamento de Portfolio⁷⁰, onde a abrangência dos projetos de cada OUC forma um Programa e todos os Programas das OUCs formam o Portfolio Novas Operações Urbanas Consorciadas. Baseado em MARCHESIN (2015), para o gerenciamento do Portfólio, as principais competências necessárias são:

- Visão estratégica e sistêmica do planejamento urbano da cidade para garantir alinhamento entre o portfólio e o crescimento urbano da cidade;
- Foco para planejar e articular os projetos dentro dos ciclos de prazos previstos nas leis para que os programas e projetos previstos nas OUCs não se tornem desacreditados pela sociedade civil e obsoletos;
- Articulação política para criação das leis específicas e dar autonomia necessária para melhoria da eficiência do gerenciamento dos programas e projetos, desvinculando das mudanças de mandatos e de cargos e de instabilidade da equipe interna;
- Proatividade na busca de parcerias, oportunidades e soluções para realizar o conjunto de programas e projetos previstos;
- Flexibilidade e discernimento em se adaptar às mudanças de projetos e a quaisquer mudanças que forem necessárias para atingir os resultados e objetivos esperados;

Complementando MARCHESIN (2015), para o gerenciamento dos Programas das OUCs, as principais competências necessárias são:

- Visão estratégica e sistêmica do planejamento do programa de cada OUC para que se conheça sobre as características específicas das áreas das OUCs e seu crescimento espontâneo;
- Alinhamento dos Requisitos do projeto com as necessidades e expectativas das partes interessadas (comunidades, empresários, usuários das áreas,

⁷⁰ Existem 03 níveis de gerenciamento, também chamadas disciplinas: Gerenciamento de Portfolio, Gerenciamento de Programas e Gerenciamento de Projetos.

usuários dos transportes, moradores de HIS, projetistas, órgãos envolvidos, dentre outros);

- Foco para realizar os projetos no cumprimento do tempo das OUCs;
- Proatividade na busca de parcerias, oportunidades e soluções para realizar o conjunto dos projetos;
- Articulação política para negociar com as partes interessadas;
- Proatividade para resolver questões e entraves entre as partes interessadas;
- Comportamento de liderança e de cooperação com as partes interessadas;
- Organização e disciplina para planejar os processos legais e o conjunto de projetos;
- Flexibilidade e discernimento para se adaptar às mudanças exigidas por condições específicas de projetos ou por solicitações da sociedade civil;

Para finalizar a análise de MARCHESIN (2015), para o gerenciamento dos Projetos das OUCs, as principais competências necessárias são:

- Visão Estratégica e Sistêmica do planejamento do projeto, seus aspectos, necessidades, fases, processos, etc;
- Alinhamento dos requisitos do projeto com as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Organização e disciplina para gerenciar as atividades mais detalhadas de gerenciamento (dúvidas de projetistas, tramitação e licenciamento dos projetos, flexibilidade dos índices urbanísticos, dentre outros);
- Flexibilidade e discernimento para se adaptar às mudanças dos projetos;
- Proatividade para resolver questões e entraves entre as partes interessadas, problemas de projetos, de incompatibilidade entre os processos, dentre outros;
- Comportamento de Liderança e Cooperação com as equipes dos projetos e com as partes interessadas (sociedade civil, empresas públicas, projetistas, empresários, dentre outros);
- Engajamento com os projetos e manter a equipe engajada e motivada durante todo o ciclo de vida dos projetos.

Dessa forma, como é um conjunto de OUC's com um conjunto de projetos dentro de cada OUC, outro item que faz parte da proposta, é a criação de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) responsável por apoiar o processo de gestão do Portfolio Novas Operações Urbanas Consorciadas e todos os programas, projetos e planos de ação que o compõem.

O EGP deve possuir um conjunto de competências, que devem ser parte da rotina de trabalho dos seus integrantes, como: Prestar apoio e assessoramento técnico e metodológico aos gestores, gerentes e às equipes dos projetos e em todas as fases; Acompanhar o andamento das fases dos projetos; Assegurar atualização e a correta

aplicação do Manual de Gerenciamento de Projetos; Contribuir para a manutenção de acervo de conhecimentos, histórico e lições aprendidas dos projetos empreendidos; Promover a utilização das técnicas, ferramentas e documentos corporativos do gerenciamento de projetos, Contribuir com treinamento e desenvolvimento dos gestores e gerentes de projetos nas melhores práticas de gerenciamento de projetos; dentre outras.

O EGP, por ser estratégico, deve estar ligado à própria secretária da SEUMA, com a COURB ou a empresa que for a responsável pelo gerenciamento das OUCs⁷¹ e demais envolvidos nos projetos das OUCs interligados por processos e informações ao EGP. No caso, seria conveniente que a própria SEUMA e seu EGP pudessem definir as áreas de conhecimento e seus respectivos processos, documentos e ferramentas, fundamentados no Guia PMBOK, mais adequados para a implantação da proposta de Gerenciamento de Projetos, não esquecendo de que as principais áreas de conhecimento que devem ser monitoradas são: tempo, custo, qualidade e escopo.

Somado a isso, outra sugestão fundamental é a criação de um MANUAL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, a exemplo de outros órgãos do poder público, que norteie o planejamento, gestão e monitoramento das OUCs, com informações contidas no capítulo 5 dessa pesquisa, apresentando conceitos e aspectos importantes, processos, documentos e ferramentas, fundamentados no Guia PMBOK, para unificar a linguagem de Gerenciamento de Projetos das OUCs e facilitar a disseminação das informações para as partes interessadas e para cada Conselho Gestor.

Criado o EGP, definido quem gerenciará os projetos (COURB ou a empresa contratada, subordinada a COURB), definidas as áreas de conhecimento e seus respectivos processos, documentos e ferramentas, fundamentados no Guia PMBOK, mais adequados para a implantação da proposta de gerenciamento de projetos aplicada as OUCs e criado o Manual de Gerenciamento de Projetos, será fundamental implantar os RELATÓRIOS DE MONITORAMENTO DAS OUCS com a periodicidade melhor definida para repasse das informações e os indicadores de desempenho das OUCs a serem disponibilizadas em plataforma on-line para transparência das informações.

Esses Relatórios de Monitoramento das OUCs serão alimentados até que as OUCs sejam encerradas e assinados os TERMOS DE ENCERRAMENTO de cada uma delas.

⁷¹ No caso de São Paulo, existe uma empresa pública (SP Urbanismo) responsável pelo gerenciamento das OUCs. No caso de Curitiba, existe o IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento.

Dessa forma, tanto o Conselho Gestor como a própria sociedade se apropria dos benefícios e potencialidades proporcionadas pelas OUC's, corroborando para cumprir sua função social para a cidade.

Como atualmente a SEUMA não trabalha com o Gerenciamento de Projetos de forma estruturada e fundamentada nas boas práticas do Guia PMBOK, como parte da proposta de implantação do Gerenciamento de Projetos nas OUCs para subsidiar o EGP, o conteúdo do Manual de Gerenciamento de Projetos e dos demais processos, documentos e ferramentas a serem implantados, foi elaborado um quadro (QUADRO 06) com diretrizes para o Gerenciamento dos Projetos, de acordo com os grupos de processos / fases dos projetos.

QUADRO 06 – DIRETRIZES DA PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO PROJETO POR GRUPO DE PROCESSOS / FASE DO PROJETO

GRUPOS DE PROCESSOS / FASE DO PROJETO	DIRETRIZES
Grupo de Processos de Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização do início do projeto; - Definição de objetivo claro e tangível; - Identificação da Equipe Interna e Externa, inclusive com nomeação do gerente do projeto; - Identificação de todas as partes interessadas (sociedade civil, outras instituições, instituições de ensino, representantes de órgãos públicos envolvidos, dentre outros); - Estimativa inicial dos custos dos projetos; - Estimativa inicial dos tempos para os projetos.
Grupo de Processos de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Lista detalhada de requisitos dos projetos; - Plano de Gerenciamento para estabelecer procedimentos, métodos, técnicas e ferramentas que serão utilizadas durante o desenvolvimento dos projetos.
Grupo de Processos de Execução	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento e análise das documentações, estudos, histórico e outras documentações existentes previamente; - Equipes (internas e externas) e partes interessadas registradas ou contratadas e, com seus papéis, responsabilidades e níveis de engajamento definidos; - Uso de procedimentos, métodos, técnicas e ferramentas definidos na fase de planejamento.

GRUPOS DE PROCESSOS / FASE DO PROJETO	DIRETRIZES
Grupo de Processos de Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de procedimentos, métodos, técnicas e ferramentas definidos na fase de planejamento para o monitoramento das OUCs; - Produção de documentos para o uso durante o desenvolvimento dos projetos (planilhas, cronograma, orçamento, lista de questões, registro de mudanças, dentre outros); - Análise de ações corretivas no caso de desvios; - Análise da qualidade das entregas; - Gerenciamento da integração das mudanças solicitadas
Grupo de Processos de Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação formal de todos os produtos entregues pelos envolvidos nos projetos; - Realização de todos os pagamentos pendentes e encerramento dos contratos; - Conjunto de documentos, projetos, memoriais, etc. capazes de fornecer todas as informações e registros necessários para a plena realização da manutenção de equipamentos, áreas revitalizadas ou recuperadas, utilizadas na execução dos projetos; - Formalização do encerramento dos projetos; - Levantamento e organização das Lições aprendidas; - Desmobilização da equipe interna;

FONTE: Elaboração própria, baseado no PMBOK (PMI).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado considerou que as Operações Urbanas Consorciadas, não obstante se apresentem como importante instrumento de planejamento urbano estratégico, apresentam deficiências, notadamente no que se refere à ausência de metodologia de gestão e monitoramento, comprometendo o cumprimento da função social de ordenação, controle do uso do solo e o atendimento das necessidades dos cidadãos quanto à qualidade de vida, à justiça social e ao desenvolvimento das atividades econômicas.

De sorte que, partindo da questão que as Operações Urbanas Consorciadas são projetos ou conjunto de projetos de alta complexidade com diversos agentes envolvidos, com escopo, prazo e recursos definidos, tem-se como premissa da pesquisa que o poder público, munido de mais expertise em relação ao instrumento Operações Urbanas Consorciadas e com a aplicação de metodologia de Gerenciamento de Projetos possa potencializar o uso e resultados do instrumento.

A pesquisa foi, então, desenvolvida com o objetivo principal de apresentar uma proposta de implantação de boas práticas do Gerenciamento de Projetos, baseado no PMBOK, para as novas OUCs de Fortaleza. Para tanto, foram percorridos os seguintes passos:

No capítulo 3, as Operações Urbanas Consorciadas foram contextualizadas dentro do cenário da Gestão Estratégica da Cidade, relacionando as OUCs com conceitos de Planejamento Urbano, Gestão Urbana e Planejamento Urbano Estratégico. Foi feita uma Revisão Bibliográfica e apresentadas definições sobre Planejamento Urbano, principais instrumentos, dimensões e aspectos relevantes, reforçado seu carácter multidisciplinar e sua complementação com a Gestão Urbana. Em seguida, a revisão bibliográfica perpassou questões temporais para relacionar o Planejamento Urbano e a Gestão Urbana com o Planejamento Estratégico e concluiu com o crescente papel das parcerias público-privadas como instrumento estratégico de Planejamento Urbano.

No capítulo 4, foram conceituadas as Operações Urbanas Consorciadas no Brasil, apresentando uma sequência temporal pré e pós Estatuto da Cidade, extraíndo conceitos, aspectos e requisitos relevantes do instrumento urbanístico. Assim como foi analisada a implantação e a gestão das Operações Urbanas Consorciadas no Brasil, apresentando um quadro comparativo relacionando o município, se existem leis aprovadas com previsão de OUCs e as mesmas são antes ou pós EC, com destaque para Fortaleza com maior

número de Operações Urbanas Consorciadas com leis aprovadas. A partir daí, o estudo de caso foi com a cidade de Fortaleza, com destaque para as 03 OUC's efetivamente implantadas, sob a ótica dos conceitos apresentados, aspectos e requisitos relevantes: destacando a Intervenção Urbanística, os objetivos e diretrizes e as medidas de cada OUC implantada.

Além disso, foi reforçada a ideia das Operações Urbanas Consorciadas como instrumento de política urbana, mas percebe-se ainda uma necessidade de avanços na gestão e monitoramento das Operações Urbanas Consorciadas em Fortaleza para atender exigências do Estatuto da Cidade, também com um quadro comparativo relacionando o cenário das OUCs nas capitais brasileiras quanto a questão da gestão e monitoramento das mesmas.

No capítulo 5, o resultado foi uma contextualização histórica do Gerenciamento de Projetos e sua crescente relevância no desempenho das organizações, inclusive relacionando sua aplicabilidade como instrumento de Gestão Pública Urbana. Também foram apresentados conceitos e foram detalhados aspectos fundamentais do Gerenciamento de Projetos. O capítulo foi finalizado com a apresentação de importantes ferramentas e documentos para o Gerenciamento de Projetos, baseados no PMBOK e orientados pelo PMI, e apresentada a conceituação do escritório de projetos (PMO) e suas funções. Vale destacar também que as boas práticas de Gerenciamento de Projetos são chanceladas e utilizadas por órgãos do poder público como o Ministério Público Federal, Justiça Federal, Conselho Nacional de Justiça, Tribunal de Contas da União, dentre outros que inclusive disponibilizam suas publicações e documentos para *download*.

O capítulo 6, a partir das definições do capítulo 5, ratifica o enquadramento das Operações Urbanas Consorciadas como projetos complexos ou conjunto de projetos e propõe a aplicação de boas práticas do Gerenciamento de Projetos, seus conceitos, aspectos, ferramentas e documentos, na gestão e monitoramento das mesmas. Além disso, o capítulo propõe a implantação de escritório de projetos (PMO), criação de um Manual de Gerenciamento de Projetos, Relatórios de Monitoramento e Termos de Encerramento a serem compartilhados com a sociedade.

Para tanto, foi elaborado um quadro com diretrizes para o Gerenciamento dos Projetos, de acordo com os grupos de processos / fases dos projetos, com intuito de orientar a implantação da metodologia e contribuir para uma melhor gestão e desempenho

das OUCs e melhoria do instrumento de Planejamento e Gestão Urbana com maiores benefícios para a sociedade e para as cidades.

Para a previsão e o planejamento das OUCs existe a orientação do Planejamento Urbano Estratégico e o conteúdo legal previsto no Estatuto da Cidade e Plano Diretor Municipal. Para a execução, gestão e monitoramento das Operações Urbanas Consorciadas tem o cenário público como pano de fundo e existem alguns pontos que podem prejudicar a eficiência das OUCs, como os ciclos de mandatos públicos, a rotatividade dos funcionários contratados ou responsáveis, as divergências de prioridades públicas, as diferenças de interesses entre os agentes envolvidos no contexto das OUCs e ainda a limitação de conhecimento e da aplicação das práticas em Gerenciamento de projetos na administração pública.

Diante do que foi apresentado sobre as boas práticas do Gerenciamento de Projetos, seus conceitos, aspectos, ferramentas e documentos, sobre as vantagens da implantação de escritório de projetos (PMO), a criação de um Manual de Gerenciamento de Projetos e de Relatórios de Monitoramento e Termos de Encerramento, a autora conclui que a recomendação de aplicação do Gerenciamento de Projetos nas novas Operações Urbanas Consorciadas da cidade de Fortaleza é fundamental para um aumento da melhoria dos resultados das mesmas e redução dos impactos negativos na gestão das OUCs.

A autora considera como melhorias: satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade civil; cumprir o Estatuto da Cidade e o Plano Diretor de Fortaleza; atender totalmente o escopo definido para as OUCs; atender com o mínimo de distorções o tempo e custo definidos; fortalecer e retroalimentar o escritório de gerenciamento de projetos, aperfeiçoando a prática do Gerenciamento de Projetos na administração pública, melhorando a aplicação dos recursos empregados e cumprindo sua função social.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCIOLY, Vera Mamede. **Planejamento, planos diretores e expansão urbana: Fortaleza 1960-1992**. Salvador, 2008.

ALBUQUERQUE, Carla Camila Girão. **Regimes de exceção e viabilização das mais-valias imobiliárias: o caso das Operações Urbanas Consorciadas em Fortaleza – CE**. / Tese (Doutorado) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm#art183. Acesso em: 02 Ago. 2017, 05:30:30.

BRASIL. **Estatuto da cidade (2001). Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm. Acesso em: 03 Ago. 2017, 05:40:30.

BARCAUÍ, André. **PMO: Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BUGS, Geisa. **Modelos de Gestão de Projetos Urbanos**. Catalunya: Universitat Politècnica de Catalunya, 2004.

BUGS, Geisa. **Modelos de Gestão para Promoção do PDDUA de Eldorado do Sul: Sistema Municipal de Gestão Urbana e Empresa Pública de Planejamento**. Fundación Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, 2008.

CARVALHO, Pompeu F. de; BRAGA, Roberto (orgs.) **Perspectivas de Gestão Ambiental em Cidades Médias**. Rio Claro: LPM-UNESP, 2001.

CINTRA, Antonio Octávio. **Zoneamento: Análise de um instrumento urbanístico**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. vol.3, n.6, 1988.

DANTAS, Josenita Araújo da Costa. **Parâmetros Urbanísticos na Regulação do Uso e Ocupação do Solo: estudo da densidade e do coeficiente de aproveitamento nos Planos Diretores de Natal de 1994 a 2007**. Natal, RN, 2013.

DUARTE, Fábio. **Planejamento Urbano** (Livro eletrônico). Curitiba: InterSaberes, 2012.

FREIRE, Ivo. **Operações Urbanas Consorciadas como Instrumento de Planejamento Urbano na cidade de Fortaleza-CE**. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2018.

FORTALEZA Prefeitura Municipal de. **Lei nº 062, de 02 de Fevereiro de 2009**. Institui o Plano Diretor Participativo do Município de Fortaleza e dá outras providências. Disponível em: < http://legislacao.fortaleza.ce.gov.br/index.php/Plano_Diretor>. Acesso em: 02 Ago. 2017, 18:10:15.

FORTALEZA Prefeitura Municipal de. **Lei nº 5.530, de 17 de Dezembro de 1981**. Dispõe sobre o Código de Obras e Posturas do Município de Fortaleza e dá outras providências. Disponível em: < <https://leismunicipais.com.br/codigo-de-obras-fortaleza-ce>>. Acesso em: 04 Ago. 2017, 20:15:16.

FORTALEZA Prefeitura Municipal de. **Lei Complementar nº 236 de 11 de Agosto de 2017 Parcelamento, Uso e Ocupação do Solo Município de Fortaleza**. Disponível em: http://portal.seuma.fortaleza.ce.gov.br/fortalezaonline/portal/legislacao/Consulta_Adequabilidade_e/1-Lei_Complementar_N236%20de_11_de%20agosto_de_2017_Lei_de_Parcelamento_Uso_Ocupacao_do_Solo-LUOS.pdf>. Acesso em: 2704 Ago. 2018, 20:10:30.

GEHL, Jan. **Cidades para Pessoas**. Tradução Anita Di Marco. 1 edição. São Paulo: Perspectiva, 2013.

GOLDENFUM, Fernanda Peixoto. **Aplicação do instrumento urbanístico – Operação Urbana Consorciada – À realização das obras para a copa do mundo de 2014: O caso de Porto Alegre – RS**. Porto Alegre, 2011.

HARVEY, David. **A Justiça social e a cidade**. São Paulo: HUCITEC, 1980.

HARVEY, David. “Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio”. *Espaços e debates*. Ano XVI, n.39, 1996.

HISSA, Marina Calvalcante. **Operações urbanas consorciadas: o caso na implantação de shoppings centers em Fortaleza.** Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

LEFEBVRE, Henri. **O Direito à Cidade.** São Paulo: Centauro, 2011.

LEITE, Carlos. Artigo: **Instrumentos Urbanos Inovadores.** Disponível em: <<https://www.arcoweb.com.br/noticias/artigos/carlos-leite-instrumentos-urbanos-inovadores>> Acesso em: 06 Abr 2019, 14:05:45

MALERONKA, Camila. **Projeto e gestão na metrópole contemporânea: um estudo sobre as potencialidades do instrumento ‘operação urbana consorciada’ à luz da experiência paulistana.** Tese (Doutorado) – FAUUSP, São Paulo, 2010.

MALERONKA, Camila. **Operações Urbanas Consorciadas: Caderno Técnico de Regulamentação e Implementação;** Brasília: Ministério das Cidades, 2017.

MARCHESIN, Mariana Matayoshi. **Proposta de estrutura para o gerenciamento de Projetos de revitalização urbana: estudo aplicado na Cidade de São Paulo.** São Paulo, 2015.

MONTANDON, Daniel Todtmann; **Operações Urbanas em São Paulo: da negociação financeira ao compartilhamento equitativo de custos e benefícios /** Dissertação (Mestrado) - FAUUSP, 2009.

MONTANDON, Daniel Todtmann; SOUZA, Felipe Francisco de. **Land Readjustment e Operações Urbanas Consorciadas.** São Paulo: Romano Guerra Editora, 2007.

MONTEIRO, Livia de Oliveira. **Espacialidades e especificidades [manuscrito]: as operações urbanas consorciadas como ferramenta de planejamento e de gestão do espaço /** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Arquitetura, 2014.

MOTA, Suetônio. **Planejamento urbano e preservação ambiental.** Fortaleza: Edições UFC, 1981.

PISA, B.J.; OLIVEIRA, A.G. **Gestão de Projetos na Administração Pública**. In: 1º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento (1º SNPD), 2013, CURITIBA. Anais do SNPD. Curitiba: PPGP/UTFPR, 2013. v.1.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6ª Edição. Four Campus Boulevard, 2017.

SABOYA, Renato. **Zoneamento e planos diretores**. Disponível em: <http://urbanidades.arq.br/2007/11/Zoneamento-e-planos-diretores/> Acesso em: 26 Nov. 2017, 14:15:12

SABOYA, Renato; NETTO, Vinicius M. **A urgência do planejamento a revisão dos instrumentos normativos de ocupação urbana**. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/10.125/3624> Acesso em: 10 Ago 2017, 20:32:42

SILVA, Helena Menna Barreto; **Observatório do uso do solo e da gestão fundiária do centro de São Paulo. Relatório Final**. São Paulo: LILP / Labhab (FAUSP), 2006

SOUSA, Marcelo Lopes de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ROCHA, Renata. **Planejamento urbano e Zoneamento municipal**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/43957/planejamento-urbano-e-Zoneamento-municipal> Acesso em: 10 Ago 2017, 17:35:42

VALLE, André Bittencourt do, SOARES, Carlos Alberto Pereira, FINOCCIO Jr., José, SILVA, Lincoln de Souza Firmino da. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VIANA, Ricardo Vargas. **Gerenciamento de Projetos**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VIANA, Ricardo Vargas. **Manual Prático do Plano de Projeto – Utilizando o PMBOK Guide**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

VILLAÇA, Flávio. **Espaço intra-urbano no Brasil**. 2ed. (2001). São Paulo: Fapesp / Studio Nobel.

9. ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS CAPITALIS BRASILEIRAS ATRAVÉS DO SISTEMA ELETRÔNICO DO SERVIÇO DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO (E-SIC) OU POR EMAIL DOS ÓRGÃOS:

1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade?
2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo?
3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade?
4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas?
5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído?
6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual?
7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório?
8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)?
9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - CURITIBA

Prefeitura Municipal de Curitiba

Instituto de Pesquisa e
Planejamento Urbano de Curitiba

Bom Jesus, 669
Cabral
80035-010 Curitiba PR
Tel 41 3250 1414
Fax 41 3254 8661
www.ippuc.org.br



Curitiba, 10 de junho de 2019.

Senhora Luana Silva Marques Quinderé:

Com relação ao Protocolo nº74000637/2019, referente à solicitação de informações, aberto via Lei de Acesso à informação (LAI), temos a informar o que segue:

1. Curitiba possui 01 (uma) Operação Urbana Consorciada (OUC) instituída por Lei Municipal;
2. nome da OUC: Operação Urbana Consorciada Linha Verde (OUC-LV), instituída pela Lei Municipal 13.909/2011, com as alterações da Lei Municipal 14.773/2015;
3. órgão Responsável pela OUC-LV: Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC);
4. não existiram leis ou projetos de lei de OUC em Curitiba anteriores ao Estatuto da Cidade (EC);
5. não se aplica, uma vez que não houve leis ou projetos de lei antes do EC;
6. a gestão da OUC-LV é prevista na Lei da Operação (artigos 18 e 19), e ocorre de duas formas: (i) por meio do Grupo de Gestão da Operação Urbana Consorciada Linha Verde GGOUC-LV, e (ii) por meio da Comissão Executiva da Operação Urbana Consorciada Linha Verde (CEOUC-LV);
7. a gestão de o acompanhamento da OUC-LV são realizados por meio da elaboração de Relatórios Trimestrais;
8. a OUC-LV encontra-se em andamento com horizonte de implementação de 30 anos.
9. não existe relatório de finalização, pois a Operação se encontra em andamento. Os Relatórios Trimestrais demonstram o andamento da OUC-LV.

Com relação às leis e decretos municipais que instituem e regulamentam a OUC-LV, seus Relatórios Trimestrais, Fatos Relevantes e demais informações pertinentes, como Prospecto e Suplemento da 3º Distribuição Pública de Certificados de Potencial Adicional de Construção (CEPAC), informamos que os mesmos se encontram disponíveis no site da OUC-LV, e podem ser acessados no seguinte link:

www.curitiba.pr.gov.br/operacaourbana

Cordialmente,

IPPUC/Supervisão de Implantação

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - DISTRITO FEDERAL

Seu pedido de acesso à informação foi analisado e teve resposta na data de 10/06/2019, cujo teor segue transcrito abaixo.

Dados do pedido

Protocolo: 00390.000037/2019-18

Solicitante: Luana Silva Marques Quinderé

Prazo de Atendimento: 25/06/2019 23:59:59

Tipo de resposta: Correspondência eletrônica (e-mail)

Descrição da solicitação: Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamentos sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. Gostaria de solicitar respostas para as seguintes questões: 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Resposta

Prezada Senhora Luana Silva Marques Quinderé, Em atenção à manifestação nº 00390000037201918, protocolada por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), na qual a cidadã solicita informações acerca Operações Urbanas Consorciadas (OUC), informamos a regulamentação das OUC está prevista nos artigos 181 a 186, da LEI COMPLEMENTAR Nº 803, DE 25 DE ABRIL DE 2009, que dispõe do Plano Diretor de Ordenamento Territorial do Distrito Federal – PDOT. Quantos aos questionamentos 3 a 9 restam prejudicados pois não possuímos lei específica, órgão responsável, procedimentos, metodologia e conselhos que cuidem do assunto. Ademais, colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos, por meio do telefone 3214-4180 3214-4179 - Serviço de informação e atendimento da SEGETH (servidor Mauro Ribeiro). Por fim, agradecemos sua participação. A participação social é uma atitude cidadã, auxilia ações de governo, beneficia toda a sociedade civil. Atenciosamente, Serviço de Informação ao Cidadão - SIC

Importante: no caso de indeferimento de acesso a informação, poderá ser interposto recurso através do sistema no prazo de 10 (dez) dias, conforme disposto no parágrafo único do art. 15 da Lei nº 12.527/2011.

Visite o sítio para obter maiores informações.

Agradecemos o contato!

A informação contida nesta mensagem de e-mail, incluindo quaisquer anexos, é de uso exclusivo do destinatário e pode conter informações confidenciais e/ou privilegiadas. Se você não é o destinatário designado, qualquer uso, cópia, divulgação, veiculação ou distribuição é estritamente proibida. Caso você tenha recebido esta mensagem por engano, por favor, notifique o remetente imediatamente, respondendo este e-mail, e apague esta mensagem de seu

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - FORTALEZA

Dados do Pedido

Protocolo	00017000025201942
Solicitante	Luana Silva Marques Quinderé
Data de abertura	05/06/2019
Orgão Superior Destinatário	SEUMA - SECRETARIA MUNICIPAL DO URBANISMO E MEIO AMBIENTE
Orgão Vinculado Destinatário	
Prazo de atendimento	25/06/2019
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Orientação sobre como encontrar a informação solicitada na Internet ou em publicações existentes)
Forma de recebimento da resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Descrição	<p>Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamentos sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. Gostaria de solicitar respostas para as seguintes questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Dados da Resposta

Data de resposta	06/06/2019
Tipo de resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de resposta	Orientação sobre como encontrar a informação solicitada na Internet ou em publicações existentes
Resposta	<p>Prezada Luana,</p> <p>As informações encontram-se disponíveis em nosso Canal (Urbanismo e Meio Ambiente), diretamente no link https://urbanismoemioambiente.fortaleza.ce.gov.br/infocidade/412-negocios-urbanos.</p> <p>Outras informações que venham a agregar suas pesquisas encontram-se na aba "Infocidade" que reúne todos os dados relativos a esta temática.</p> <p>Atenciosamente, Assessoria Seuma.</p>

Classificação do Pedido

Categoria do pedido	Habituação, Saneamento e Urbanismo
Subcategoria do pedido	Planejamento urbano
Número de perguntas	1

Histórico do Pedido

Data do evento	Descrição do evento	Responsável
05/06/2019	Pedido Registrado para o Órgão SEUMA - SECRETARIA MUNICIPAL DO URBANISMO E MEIO AMBIENTE	SOLICITANTE
06/06/2019	Pedido em Atendimento	SEUMA - SECRETARIA MUNICIPAL DO URBANISMO E MEIO AMBIENTE
06/06/2019	Pedido Respondido	SEUMA - SECRETARIA MUNICIPAL DO URBANISMO E MEIO AMBIENTE

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - GOIÂNIA



**PREFEITURA
DE GOIÂNIA**

Secretaria Municipal de Planejamento Urbano e Habitação
Superintendência de Planejamento Urbano e Gestão Sustentável
Gerência de Gestão Territorial e Mobilidade

PROCESSO: 78976918

INTERESSADO: OUVIDORIA GERAL OUVG

ASSUNTO: REQUERIMENTO



AO SECRETÁRIO MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO URBANO E HABITAÇÃO

DESPACHO Nº 140/2019 – GERGTM – Em resposta ao email da Sra. Luana Silva Marques Quindere, pesquisadora da Universidade de Fortaleza, que solicita informações gerais sobre Operação Urbana Consorciada para o Município de Goiânia, temos a informar:

O atual Plano Diretor de Goiânia foi instituído através da Lei Complementar Nº 171/2007, publicada em 29/05/2007. Em sua seção VII, artigos 160 a 163, identifica o instrumento das Operações Urbanas Consorciadas:

Art. 160. A Operação Urbana Consorciada compreende um conjunto de medidas e intervenções, coordenadas pelo Poder Executivo Municipal, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com o objetivo de alcançar em uma área, transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e valorização ambiental, aplicável em áreas de interesse urbanístico.

O artigo 161 determina que lei específica regulamentará toda a operação e já faz um direcionamento, baseado nos artigos 32 a 34 do Estatuto da Cidade, lei Nº 10.257/2001.

Art. 161. Cada operação urbana consorciada deverá ser aprovada por lei específica, que conterá, no mínimo:

- I - delimitação do perímetro da área de abrangência;
- II - finalidade da operação;
- III - programa básico de ocupação da área e intervenções previstas;
- IV - estudo prévio de impacto ambiental e vizinhança;
- V - programa de atendimento econômico e social para a população diretamente afetada pela operação;
- VI - solução habitacional dentro de seu perímetro ou vizinhança próxima, no caso da necessidade de remover os moradores;
- VII - garantia de preservação dos imóveis e espaços urbanos de especial valor histórico, cultural, arquitetônico, paisagístico e ambiental, protegidos por tombamento ou lei;
- VIII - instrumentos urbanísticos previstos na operação;
- IX - contrapartida a ser exigida dos proprietários, usuários, permanentes e investidores privados em função dos benefícios recebidos;
- X - estoque de potencial construtivo adicional;
- XI - forma de controle da Operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil;
- XII - conta ou fundo específico que deverá receber os recursos de contrapartida financeiras decorrentes dos benefícios urbanísticos concedidos.

§ 1º Os recursos obtidos pelo Poder Público na forma do inciso IX deste artigo serão aplicados exclusivamente no programa de intervenções, definido na lei de criação da Operação Urbana Consorciada, devendo o Conselho Municipal de Política Urbana – COMPUR, acompanhar a fiscalização do recebimento e aplicação dos recursos.

§ 2º Publicada a lei, as intervenções previstas no plano urbanístico da Operação Urbana Consorciada somente poderão ser iniciadas após a aprovação dos estudos



**PREFEITURA
DE GOIÂNIA**

Secretaria Municipal de Planejamento Urbano e Habitação
Superintendência de Planejamento Urbano e Gestão Sustentável
Gerência de Gestão Territorial e Mobilidade

PROCESSO: 78976918

INTERESSADO: OUVIDORIA GERAL OUVG

ASSUNTO: REQUERIMENTO

conclusivos e detalhados dos impactos de vizinhança e ambiental. (Redação acrescida pelo artigo 1º da Lei Complementar nº 246, de 29 de abril de 2013.)

Já o artigo 162 identifica as condições para previsão de uma operação urbana consorciada.

Art. 162. Poderão ser previstas nas Operações Urbanas Consorciadas:

I - a modificação de parâmetros urbanísticos e das normas do parcelamento, uso e ocupação do Solo e Sub-solo, bem como alterações das normas edilícias, considerado o

impacto ambiental delas decorrentes e o impacto de vizinhança;

II - a regularização de construções, reformas ou ampliações executadas em desacordo com a legislação vigente.

Art. 163. Nas áreas localizadas no interior dos perímetros de Operações Urbanas Consorciadas, os Planos Regionais, deverão observar o disposto na respectiva lei.

Embora já direcionado no Plano Diretor, o município de Goiânia ainda não tem lei específica que trata das operações. Tivemos um estudo preliminar para utilização do instrumento em uma região da cidade, no entorno do Jardim Botânico. Foi apresentado ao município um projeto completo da área, com identificação do espaço físico, configuração do espaço social, diagnóstico e plano urbanístico contendo um programa de intervenções públicas e parâmetros urbanísticos. Entretanto, ações para viabilização de lei específica e posterior implantação da operação ainda não foram tomadas.

Uma apresentação do projeto encaminhado ao município pode ser verificado através do link <http://www.goiania.go.gov.br/shtml/seplan-ouc/ib/pagina.asp?pg=cso#navwrapper>.

Sendo o que tínhamos a informar, devolvam os autos à Ouvidoria Geral do Município para ciência do interessado..

GERÊNCIA DE GESTÃO TERRITORIAL E MOBILIDADE – GERGTM, aos 12 dias do mês de junho de 2019.


Arq. Urb. Simone do Nascimento Costa
Gerência de Gestão T. e Mobilidade


Arq. Urb. Marta Horta F. de Carvalho
Gerente de Gestão Territorial e Mobilidade

De acordo:


Zilma Percussor Campos Peixoto
Superintendente de Planejamento Urbano e Gestão Sustentável

Av. do Cerrado, nº 999, Park Lozandes, Paço Municipal, Bloco E, 1º andar – Goiânia-GO CEP: 74884-900 Tel: 55 62 3524-6397
K:\SUPPLUGIA\ARQUIVOS 2019\DESPACHOS\DESPACHOS GERGTM\Despacho-140-2019-GERGTM-Processo 78976918 Ouvidoria Geral
12/6/2019

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - JOÃO PESSOA



(index.php)

- Início (logout.php)
- Nova Demanda (open.php)

Número da Demanda 428066 (view.php?id=428066)

Status: Fechada
Órgão Responsável: Planejamento
Criação: 29/05/2019 05:25

Assunto: PESQUISA SOBRE OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS
Sua opinião foi registrada com sucesso

Histórico do Atendimento

Wed, May 29 2019 05:25

Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamentos sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. Gostaria de solicitar respostas para as seguintes questões:

1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade?
2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo?
3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade?
4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas?
5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído?
6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual?
7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório?
8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)?
9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Wed, Jun 12 2019 10:01 - Flávio Melo

Prezado Sr(a).

Em atenção a sua manifestação, protocolada no Sistema de Informação ao Cidadão. Sobre o assunto: Operações Urbanas Consorciadas, no qual o solicitando pede informações ao tema, repassamos os esclarecimentos obtidos junto à Diretoria de Controle Urbano - DCU/SEPLAN, para serem tomadas as devidas providências, conforme consta e descrito no documento.

Informamos que A Prefeitura Municipal de João Pessoa não dispõe esse tipo de operação.

A Secretária de Planejamento, agradece pela participação e se mantém a disposição para os contatos que julgar oportunos dentro do seu campo de atribuições, assim, nos esforçaremos para melhor desempenho de nossas funções e assim solucionar os problemas.

Atenciosamente,

Atenciosamente,

Equipe SIC/SEPLAN.

Você já avaliou este atendimento.

O atendimento foi: **Bom**
A resposta lhe atendeu: **Parcialmente**

Se você não aprova a resposta, recorra.

Sinceramente esperamos que a resposta tenha atendido a sua expectativa.
Caso contrário, utilize nosso sistema de recurso para escalar sua demanda às instâncias superiores: SIC Recurso (<http://sic.joaopessoa.pb.gov.br/recurso>)

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - MACEIÓ



Meus Pedidos

Respondidos
 Em Processamento

Situação	Natureza	Data Pedido	Prazo Resposta	Detalhes	Recurсар
VALIDADA	HABITAÇÃO	05/06/2019 03:38	25/06/2019		

Histórico

Descrição	Data	Tipo
<p>EM CONSULTA À ÁREA DE PLANEJAMENTO DESTA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL (SEDET), ENCAMINHAMOS AS RESPOSTAS AOS TÓPICOS APRESENTADOS.</p> <p>NÃO EXISTEM LEIS ESPECÍFICA APROVADA E NEM PROJETOS DE LEI PARA OUCS EM MACEIÓ, CONFORME PRECONIZA O ESTATUTO DAS CIDADES. EXISTE APENAS A PREVISÃO LEGAL NO PLANO DIRETOR, LEI 5486/2005. ATÉ O MOMENTO NÃO HOUE DESENVOLVIMENTO DE NENHUMA OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ, APENAS ALGUMAS PPPS - PARCERIAS PUBLICO-PRIVADA.</p> <p>SEGUE ABAIXO RECORTE DA LEI DO PLANO DIRETOR:</p> <p><i>... "ART. 161. OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA É O CONJUNTO DE MEDIDAS COORDENADAS PELO MUNICÍPIO COM A PARTICIPAÇÃO DE PROPRIETÁRIOS, MORADORES, USUÁRIOS PERMANENTES E INVESTIDORES PRIVADOS, COM O OBJETIVO DE ALCANÇAR TRANSFORMAÇÕES URBANÍSTICAS, MELHORIAS SOCIAIS E VALORIZAÇÃO AMBIENTAL EM UMA DETERMINADA ÁREA URBANA.</i></p> <p><i>§ 10. CADA OPERAÇÃO URBANA CONSORCIADA SERÁ CRIADA POR LEI MUNICIPAL ESPECÍFICA, CONTEMPLANDO, NO MÍNIMO:</i></p> <p><i>I – DELIMITAÇÃO DO PERÍMETRO DA ÁREA A SER ATINGIDA;</i></p> <p><i>II – FINALIDADES DA OPERAÇÃO;</i></p> <p><i>III – PROGRAMA BÁSICO DE OCUPAÇÃO DA ÁREA E INTERVENÇÕES PREVISTAS;</i></p> <p><i>IV – PROGRAMA DE ATENDIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL PARA POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA AFETADA PELA OPERAÇÃO, QUANDO ISSO OCORRER;</i></p> <p><i>V – SOLUÇÃO HABITACIONAL DENTRO DE SEU PERÍMETRO, NA VIZINHANÇA PRÓXIMA OU EM ÁREAS DOTADAS DE INFRA-ESTRUTURA URBANA EM CONDIÇÕES DE OFERTA DE TRABALHO, NO CASO DA NECESSIDADE DE REMOVER MORADORES DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS;</i></p> <p><i>VI – FORMA DE CONTROLE DA OPERAÇÃO, OBRIGATORIAMENTE ESTABELECIDA NA LEI QUE A INSTITUIR;</i></p> <p><i>VII – ESTUDO PRÉVIO DE IMPACTO DE VIZINHANÇA;</i></p>	12/06/2019	RESPOSTA

Meus Pedidos

Respondidos	Em Processamento	<input type="button" value="Pesquisar"/>	<input type="button" value="Todos"/>
Situação	Natureza	Data Pedido	Prazo Resposta
VISUALIZAR	HABITAÇÃO	05/06/2019 03:38	25/06/2019
			<input type="button" value="Detalhes"/> <input type="button" value="Recusar"/>

Histórico

Descrição	Data	Tipo
<p><i>VIII – ESTUDO PRÉVIO DE IMPACTO AMBIENTAL.</i></p> <p><i>§ 20. PODERÃO SER CONTEMPLADAS NA LEI, ENTRE OUTRAS MEDIDAS:</i></p> <p><i>I – ADOÇÃO DE ÍNDICES ESPECÍFICOS PARA PARCELAMENTO, USO E OCUPAÇÃO DO SOLO E SUBSOLO, INCLUSIVE AS DESTINADAS AOS COMPARTIMENTOS INTERNOS DAS EDIFICAÇÕES;</i></p> <p><i>II – REGULARIZAÇÃO DE USOS, CONSTRUÇÕES, REFORMAS OU AMPLIAÇÕES EXECUTADAS EM DESACORDO COM A LEGISLAÇÃO VIGENTE, MEDIANTE CONTRAPARTIDAS DOS BENEFICIADOS FAVORECENDO MORADORES E USUÁRIOS LOCAIS.</i></p> <p><i>ART. 162. AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS TERÃO PELO MENOS DUAS DAS SEGUINTE FINALIDADES:</i></p> <p><i>I – PROMOÇÃO DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL;</i></p> <p><i>II – REGULARIZAÇÃO DE ASSENTAMENTOS PRECÁRIOS;</i></p> <p><i>III – IMPLANTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS URBANOS E COMUNITÁRIOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO URBANO;</i></p> <p><i>IV – AMPLIAÇÃO E MELHORIA DA REDE FERROVIÁRIA, HIDROVIÁRIA OU DAS VIAS ESTRUTURAIIS DO SISTEMA VIÁRIO URBANO;</i></p> <p><i>V – RECUPERAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE ÁREAS DE INTERESSE AMBIENTAL, PAISAGÍSTICO E CULTURAL;</i></p> <p><i>VI – IMPLANTAÇÃO DE CENTROS DE COMÉRCIO E SERVIÇOS PARA VALORIZAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DE ÁREAS VISANDO A GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA;</i></p> <p><i>VII – RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS ATRAVÉS DE REQUALIFICAÇÃO URBANA</i></p> <p><i>ART. 163. A LOCALIZAÇÃO DE ÁREAS URBANAS PARA INCIDÊNCIA DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS ESTÁ INDICADA NO MAPA 9 DO ANEXO I DESTA LEI.</i></p> <p><i>PARÁGRAFO ÚNICO. NOVAS ÁREAS PARA APLICAÇÃO DAS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS PODERÃO SER INSTITUÍDAS POR LEI MUNICIPAL ESPECÍFICA, ATENDENDO OS CRITÉRIOS DEFINIDOS NESTA LEI.”..</i></p> <p>2- NÃO EXISTE.</p>		

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - MANAUS

2019.00796.16428.9.012854 - 2019.00796.00815.9.013100 (Folha 1)



IMPLURB
Instituto Municipal de
Planejamento Urbano

Avenida Brasil, 2971 - Compensa
Manaus-AM - CEP 69036-110
T: +55 92 3625-5050 | 3625-5476
implurb@pmm.am.gov.br
implurb.manaus.am.gov.br

Manaus, 19 de junho de 2019

De: Diretoria de Planejamento Urbano – DPLA
Para: Ouvidoria - IMPLURB
Documento: 2019.00796.16428.9.012854
Interessado: LUANA SILVA MARQUES QUINDERÉ

Assunto: Lei de Acesso à Informação.

DESPACHO Nº 027 / 2019 – DIPU/DPLA/IMPLURB

Reportando-nos a solicitação desta Ouvidoria, que versa sobre o pedido da Requerente, acima citada, a Diretoria de Planejamento Urbano – DPLA, informa o que descreve abaixo:

- Quanto ao itens: 1, 2, 4, 5, 7 e 8 = Não
- Quanto ao item: 3 = Sim, o Instituto Municipal de Planejamento Urbano – **IMPLURB**.
- Quanto ao item: 6 = Deveria ser o Conselho Municipal de Desenvolvimento Urbano – **CMDU**, porém não existem Operações Urbanas Consorciadas – OUC's.
- Quanto ao item: 9 = Não se aplica.

Atenciosamente,



Arq. Nayara Mello Beidda
Assessora Técnica
IMPLURB


Arq. / Urb. Victor Nunes
Ch. da Divisão de Projetos Urbanísticos
DIPU / DPLA / IMPLURB



EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - PALMAS



SEDUSR
Fls. 04
Ass.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano e Serviços Regionais.

OFICIO Nº 321/2019/GAB/SEDUSR

Palmas – TO, 13 de junho de 2019.

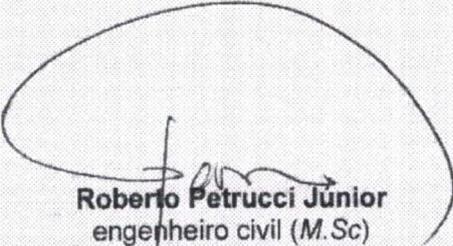
A
Secretaria Municipal de Transparência e Controle Interno
Assunto: Resposta a demanda da Ouvidoria nº2019060721130

Senhor Secretário,

Em resposta a solicitação da contribuinte Luana Silva Marques Quindere, feita através da Ouvidoria sob o protocolo nº2019060721130, informamos que o Município de Palmas não possui operação urbana consorciada.

Com todo o exposto, nos colocamos a disposição para a resolução de eventuais dúvidas.

Atenciosamente,


Roberto Petrucci Junior
engenheiro civil (M.Sc)
Secretário Municipal de Desenvolvimento Urbano
e Serviços Regionais

A
Ilmo Senhor
EDMILSON VIEIRA DAS VIRGENS
Secretário de Transparência e Controle Interno

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - PORTO ALEGRE

Mudança de status para CONCLUÍDO

Resposta

Sra. Luana,

Relativo ao seu pedido de informação ao Município de Porto Alegre, informamos as respostas, conforme abaixo:

1. Sim.

2. Operação Consorciada Lomba do Pinheiro - Lei Complementar 630/2009 - link: <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/p/porto-alegre/lei-complementar/2009/63/630/lei-complementar-n-630-2009-institui-a-operacao-urbana-consorciada-lomba-do-pinheiro-e-da-outras-providencias?q=opera%C3%A7%C3%A3o+urbana+consorciada>

3. Ainda não há um setor responsável pelas Operações Urbanas efetivamente, entretanto a Operação Consorciada Lomba do Pinheiro está sendo gerenciada pela Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico - SMDE, dentro do Escritório de Licenciamento - EL.

4. Não.

5. Não aplicável.

6. Especificamente quanto a OUC Lomba do Pinheiro, existe o Comitê Gestor regulamentado pelo Decreto 18.939/2015 - link: <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/p/porto-alegre/decreto/2015/1894/18939/decreto-n-18939-2015-regulamenta-os-arts-19-20-e-21-da-lei-complementar-n-630-de-1-de-outubro-de-2009-que-dispoe-sobre-a-instituicao-organizacao-e-estrutura-do-comite-de-desenvolvimento-da-operacao-urbana-consorciada-lomba-do-pinheiro-revogando-o-decreto-17816-de-04-de-junho-de-2012?q=opera%C3%A7%C3%A3o+urbana+consorciada>

7. Não.

8. Não.

9. Não.

Para maiores esclarecimentos, em especial em relação ao item 3, sugerimos consulta ao Escritório de Licenciamento, dentro da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico - SMDE.

Atenciosamente,

Serviço de Informação ao Cidadão

Secretaria Municipal do Meio Ambiente e da Sustentabilidade - SMAMS

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - RECIFE



CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO

Acompanhe seu Pedido de Informação

08/06/2019 07:31:06

Protocolo: 2019.00320.0071.00000.4

Solicitante: LUANA SILVA MARQUES QUINDERE

Data do pedido: 29/05/2019 05:13:47

Motivo: Pesquisa

Descrição do pedido: Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da Universidade de Fortaleza - UNIFOR (CEARÁ) e estou levantando algumas informações sobre OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS (OUC) nas capitais brasileiras. Gostaria que respondessem as seguintes perguntas: 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Enviou arquivo complementar: não

Situação	Recurso	Data	Resposta
Em processamento	Não	29/05/2019 05:13:47	
Respondido	Não	03/06/2019 15:18:46	anexo resposta fornecida pelo ICPS Paula Bittencourt Gerente Geral de Ordenamento Territorial Instituto da Cidade Pelópidas Silveira Secretaria de Planejamento Urbano Prefeitura da Cidade do Recife

DOCUMENTO ANEXO - RECIFE

Prezada,

É com grande satisfação que esclarecemos os questionamentos solicitados via e-mail no que tange à matéria das Operações Urbanas Consorciadas (OUC).

- 1) Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade?
Sim.
- 2) Se sim, qual o nome da OUC, o número da Lei ou Projeto de Lei e quando foi instituído?
OUC Joana Bezerra. LEI Nº 17.645 /2010, com alteração promovida pela LEI Nº 17.714 /2011. Ver documento anexo.
- 3) Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade?
Na Cidade do Recife não está em curso nenhuma Operação Urbana em específico. O Instituto da Cidade Pelópidas Silveira é responsável pela regulamentação dos Instrumentos Urbanísticos, inclusive OUC.
- 4) Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas?
Não.
- 5) Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído?
Não
- 6) Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual?
Houve previsão de um grupo na Lei LEI Nº 17.645 /2010 (anexa), entretanto não foi instituído pois não houve implementação da OUC.
- 7) Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório?
Não.
- 8) Existem OUCs finalizadas (implantadas)?
Não.
- 9) Existe algum relatório de finalização da OUC (prestação de contas), com principais resultados alcançados?
Não.

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - RIO BRANCO

[Sistema Acesso a Informação] - Pedido Respondido

esic@riobranco.ac.gov.br

Qua, 19/06/2019 22:15

Para: luanasmarqs@hotmail.com <luanasmarqs@hotmail.com>

📎 1 anexos (96 KB)

LEI FEDERAL Nº 10.257 DE 10.07.2001 - Estatuto da Cidade.docx;

Prezado(a) Senhor(a),

Seu pedido de acesso à informação foi analisado e teve resposta na data de 19/06/2019, cujo teor segue transcrito abaixo.

Dados do pedido

Protocolo: 13131.000016/2019-97

Solicitante: Luana Silva Marques Quinderé

Prazo de Atendimento: 26/06/2019 23:59:59

Tipo de resposta: Correspondência eletrônica (e-mail)

Descrição da solicitação: Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamentos sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. Gostaria de solicitar respostas para as seguintes questões: 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Resposta

O SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO – SIC, VEM RESPEITOSAMENTE EM ATENDIMENTO A SOLICITAÇÃO REALIZADA POR V.S.ª NO DIA 06 DE JUNHO DO PRESENTE ANO, ONDE SOLICITA INFORMAÇÕES REFERENTES ÀS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS (OUC) NAS CAPITAIS BRASILEIRAS, NO CASO EM QUESTÃO, REFERENTE AO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO - ACRE. INFORMAMOS QUE SUA SOLICITAÇÃO FOI ENCAMINHADA PARA SECRETARIA MUNICIPAL DE INFRAESTRUTURA E MOBILIDADE URBANA – SEINFRA, ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELO ASSUNTO EM QUESTÃO, QUE INFORMOU QUE ATÉ O MOMENTO NÃO FOI IMPLANTADO NENHUMA OUC NO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO. INFORMAMOS QUE AS OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS – OUC, ESTÃO PREVISTAS NA LEI MUNICIPAL Nº 2.222 DE 26 DE DEZEMBRO DE 2016 – REVISÃO DO PLANO DIRETOR DO MUNICÍPIO, EM SEU CAPÍTULO VI, ARTIGOS 34 A 38, EM CONFORMIDADE COM A LEI FEDERAL Nº 10.257, DE 10 DE JULHO DE 2001 – ESTATUTO DA CIDADE, E ESTÃO SOB RESPONSABILIDADE DA SEINFRA. SEGUIE ABAIXO O LINK DO PORTAL CIDADE TRANSPARENTE DO MUNICÍPIO DE RIO BRANCO, ONDE V.S.ª ENCONTRARÁ A LEI MUNICIPAL Nº 2.222 DE 26 DE DEZEMBRO DE 2016: <http://portalcg.m.riobranco.ac.gov.br/portal/legislacao/plano-diretor/> NADA

MAIS HAVENDO, A SEINFRA SE COLOCA A DISPOSICÃO PARA SANAR QUAISQUER DÚVIDAS, POR MEIO DO TELEFONE Nº (68) 3223-4155. ATENCIOSAMENTE,

Anexo: pedimos que verifique os arquivos anexados a esta mensagem.

Importante: no caso de indeferimento de acesso a informação, poderá ser interposto recurso através do sistema no prazo de 10 (dez) dias, conforme disposto no parágrafo único do art. 15 da Lei nº 12.527/2011.

Visite o sítio para obter maiores informações.

Agradecemos o contato!

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - RIO DE JANEIRO

Operação Urbana Consorciada

*Paulista
de Mônica Bahia
Em 14/10/14*

1. **Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana consorciada, conforme previsto pelo Estatuto da Cidade?**

Resposta: Sim.

2. **Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo.**

Resposta:

- Lei Complementar Municipal n.º 101, de 23 de novembro de 2009, que instituiu a Operação Urbana Consorciada – OUC da Região do Porto do Rio de Janeiro. Esta LC compreende um conjunto de intervenções coordenadas pelo Município e demais entidades da Administração Pública Municipal, com o objetivo de fomentar transformações urbanísticas estruturais em parte das Regiões Administrativas I, II, III e VII.
- Lei Complementar n.º 133 de 30 de dezembro de 2013, regulamentada pelo Decreto n.º 38.646/2014. Esta LC instituiu a Operação Urbana Consorciada Parque Natural Municipal da Barra da Tijuca, estabeleceu diretrizes urbanísticas para a área de abrangência delimitada na operação, permitiu a transferência de potencial construtivo e instituiu conselho consultivo.

Ver legislação em anexo.

3. **Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade?**

Resposta: A Secretaria Municipal de Urbanismo é responsável pelo planejamento e a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (CDURP) e a Casa Civil (CVL) são responsáveis pela gestão.

4. **Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas?**

Resposta: Não existem leis ou projetos de operação urbana anteriores à regulamentação deste instrumento no Estatuto da Cidade.

5. **Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído?**

Resposta: Não se aplica.

6. **Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e o acompanhamento das OUCs? Se sim, qual?**

Resposta:

Sobre a gestão da OUC da Região do Porto do Rio de Janeiro, não é desenvolvido um acompanhamento específico pela Secretaria Municipal de Urbanismo, uma vez que, a Lei Complementar n.º 101 de 23 de novembro de 2009, que institui a Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio, criou na CDURP um conselho consultivo para a implementação e a fiscalização da operação urbana consorciada.

O Art. 40 do Capítulo IV desta LC dispõe que o Conselho Consultivo da Operação Urbana Consorciada do Porto do Rio tem competência para emitir parecer sobre o relatório trimestral da CDURP. Este conselho é composto de um representante da CDURP, como coordenador, três representantes do Município e três representantes da sociedade civil.

Com relação aos processos de licenciamento na abrangência da OUC do Porto informamos que estes foram inicialmente analisados por uma comissão instituída pelo Decreto N.º 31878 de 27 de Janeiro

de 2010. A comissão incluía membros do Gabinete do Prefeito, Secretaria Municipal da Casa Civil – CVL, Secretaria Municipal de Fazenda – SMF, Secretaria Municipal de Urbanismo – SMU, Companhia de Desenvolvimento Urbano do Porto – CDURP, Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SMAC, Secretaria Municipal de Obras – SMO, através da Fundação Instituto das Águas do Município do Rio de Janeiro – RIO-ÁGUAS, Secretaria Municipal de Transportes – SMTR, através da Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro – CET-RIO e Instituto Rio Patrimônio da Humanidade.

Posteriormente, através da Resolução SMU nº 1117 de 14 de abril de 2014, foi criada na SMU a Coordenadoria de Licenciamento do Porto – CLP, para analisar todos os pedidos de licença de obras de construção, reconstrução, modificação com acréscimo de área, transformação de uso, demolição de edificações e de instalações comerciais na Área de Especial Interesse Urbanístico – AEIU do Porto do Rio.

Com a extinção da Coordenadoria de Licenciamento do Porto – CLP, os projetos de licenciamento passaram a ser analisados da mesma maneira que os demais projetos de licenciamento da cidade.

No que tange às atribuições da Secretaria Municipal de Urbanismo, a LC 133/2013 – OUC do Parque Natural Municipal da Barra da Tijuca – é acompanhada pela Gerência de Macroplanejamento.

7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório?

Resposta: No que concerne à OUC do Parque Natural Municipal da Barra da Tijuca, cujo acompanhamento é feito pela Gerência de Macroplanejamento, o processo de acompanhamento se dá a partir de solicitações dos interessados. As certidões de potencial e termos de doação são emitidos pela Secretaria Municipal de Urbanismo. As informações são preenchidas em planilhas em Excel, reunindo informações sobre os diversos processos. Existe relatório denominado “RELATÓRIO DE CONSOLIDAÇÃO DOS ESTUDOS REALIZADOS PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO DE LEI COMPLEMENTAR QUE INSTITUI O PARQUE NATURAL MUNICIPAL DA BARRA DA TIJUCA”.

Não existem indicadores para esta OUC, apenas estatísticas. Outros aspectos relacionados aos compromissos de compensação ambiental e de gestão das áreas já doadas ao Município não são de competência desta secretaria, cabendo consultar a Secretaria Municipal de Meio Ambiente e a Subsecretaria de Patrimônio da Secretaria Municipal de Fazenda.

8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)?

Resposta: Não totalmente implantadas.

9. Existe algum relatório de finalização da OUC (prestação de constas), com principais resultados alcançados?

Resposta: Não se aplica.

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - SALVADOR



Prefeitura Municipal do Salvador

Endereço: Travessa Santa Bárbara Complemento: Edf Aliança Comercial 7º Andar Nº:04

Telefone: 7132025000

Site: www.falasalvador.ba.gov.br / Email: fala@salvador.ba.gov.br

2019065530123 Número do Protocolo	
Demanda: Lei de Acesso à Informação Autor: LUANA SILVA MARQUES QUINDERE CPF : 998.992.803-72	Status: Concluído Instância: 2º Data: 08/06/19 10:57 Email: luanasmrqs@hotmail.com Telefone:
Tipo de Pedido: Registro Inicial	

Serviço:			
Órgão: SEDUR - SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO E URBANISMO			
CEP:	Bairro:	Logradouro:	Nº
Ponto de referência:			
Complemento:			

Solicitação
<p>Bom dia,</p> <p>sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamentos sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. Gostaria de solicitar respostas para as seguintes questões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados? <p>Desde já, agradeço a atenção.</p>

Histórico		
Data	Ação	Descrição
08/06/2019	Registro de demanda	Demanda cadastrada e encaminhada.
10/06/2019	Registra plano ação	Plano de ação da 2º instância cadastrado para a manifestação.
10/06/2019	Registra plano ação	Adicionado 2ª Instância: Prezados, Segue demanda da Lai, para análise e providências. Cordialmente, OGM Ouvidoria Geral do Município
10/06/2019	Encaminhamento para	<p>Prezados,</p> <p>Segue pedido de informação, baseado na LAI, para análise e providências. Ressaltamos que de acordo com a Lei Municipal nº 8.460/2013 (regulamentada pelo Decreto Nº 24.806/2014), o órgão ou entidade pública deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível no prazo de 20 dias corridos, podendo ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente.</p> <p>Cordialmente,</p> <p>OGM Ouvidoria Geral do Município</p>
27/06/2019	Resposta	<p>PREZADA CIDADÃ O ORGÃO COMPETENTE ENCAMINHOU EMAIL COM ESTE TEOR:</p> <p>1-Não. 2-Não há. 3-Não há nenhuma OUC, mas, se houvesse, seria na Secretaria de Desenvolvimento e Urbanismo, na Diretoria de Parcerias Público Privadas. 4-Não, não há. 5-Não há. 6-Como não há nenhuma OUCs, não há nenhum órgão ou nada do tipo cuja função seja gestão ou acompanhamento. 7-Como não há nenhuma, a resposta é negativa. 8-Não, não há. 9-Não.</p> <p>ATT OUVIDORIA SEDUR</p>

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - SÃO LUIS

Dados do Pedido

Protocolo	00075000083201981
Solicitante	Luana Silva Marques Quinderé
Data de Abertura	29/05/2019 05:34
Orgão Superior Destinatário	CGM – Controladoria-Geral do Município
Orgão Vinculado Destinatário	SEMURH - Urbanismo e Habitação
Prazo de Atendimento	18/06/2019
Situação	Respondido
Status da Situação	Acesso Concedido (Informações enviadas por e-mail)
Forma de Recebimento da Resposta	Pelo sistema (com avisos por email)
Resumo	PESQUISA SOBRE OPERAÇÕES URBANAS CONSORCIADAS
Detalhamento	<p>Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamentos sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. Gostaria de solicitar respostas para as seguintes questões:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade?2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo?3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade?4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas?5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído?6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual?7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório?8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)?9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Dados da Resposta

Data de Resposta	15/07/2019 06:07
Tipo de Resposta	Acesso Concedido
Classificação do Tipo de Resposta	Informações enviadas por e-mail
Resposta	<p>Bom dia! Após análises necessárias, não foi encontrada informações no tocante as solicitações. Ficamos a disposição para quaisquer outras questões.</p>
Responsável pela Resposta	Operações Urbanas
Destinatário do Recurso de Primeira Instância:	Semurh
Prazo Limite para Recurso	25/07/2019

Classificação do Pedido

Categoria do Pedido	Habitação, Saneamento e Urbanismo
Subcategoria do Pedido	Planejamento urbano
Número de Perguntas	6

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - SÃO PAULO



Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão - e-SIC

Menu

Início
Registrar Pedido
Consultar Pedido
Dados Cadastrais
Sair

Pedido

Detalhes do pedido

Protocolo:	039878
Interessado:	Luana Silva Marques Quinderé
Data de abertura:	29/05/2019
Órgão:	SMDU - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano
Forma de recebimento da resposta:	E-mail

Descrição da solicitação:

Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERÉ pesquisadora da Universidade de Fortaleza - UNIFOR (Ceará) e estou levantando nas capitais brasileiras algumas informações sobre Operações Urbanas Consorciadas (OUC). Segue abaixo algumas perguntas para serem respondidas: 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei quando foi instituído? 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

Encaminhamento do Pedido

Data:	29/05/2019
Órgão:	SP URBANISMO - São Paulo Urbanismo

Resposta do pedido

Data Resposta:	07/06/2019
Resposta:	<p>Prezada Muniçipe, nos termos do inciso III do artigo 3º da Lei Federal 12.527/11 a SP-Urbanismo disponibiliza todas as informações solicitadas em vosso protocolo, com acesso geral e irrestrito, através dos seguintes links:</p> <p>https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/urbanismo/sp_urbanismo/operacoes_urbanas/index.php?p=19525</p> <p>https://gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/estruturação-territorial/operacoes-urbanas/</p> <p>Fabio Nascimento de Jesus Chefe de Gabinete</p>

Anexos

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - TERESINA

Sua demanda foi resolvida pela Prefeitura Municipal de Teresina!

Equipe Colab <contato@colab.re>

Seg, 03/06/2019 17:43

Para: luanasmarqs@hotmail.com <luanasmarqs@hotmail.com>



Olá, LUANA SILVA MARQUES QUINDERE

Temos uma ótima notícia! Em nome da [Prefeitura Municipal de Teresina](#), nós, do [Colab](#), viemos te avisar que sua demanda foi resolvida!

Nº PROTOCOLO **40491**

Outros

Avenida Miguel Rosa, 3190
Centro, Teresina, PI



Prefeitura Municipal de Teresina:

Boa tarde, Luana! Tudo bem?? A PMT juntamente com a SEMPLAN informa que Teresina tem Lei prevendo Operação Urbana Consorciada (OUC). Trata-se da Lei Complementar Nº 3.562 de 2006, a partir do Art. 75 no capítulo VII. O setor responsável pela OUC é o do Planejamento Urbano - Seplur que fica na Secretaria Municipal de Planejamento - SEMPLAN. Ainda foi repassado que Teresina não realizou Operação Urbana Consorciada e que ainda não tem projeto de OUC.

Agradecemos sua colaboração, pois com ela construímos juntos uma Teresina melhor para todos.

EMAIL RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO - VITÓRIA

Aviso de atualização de chamado - Prefeitura de Vitória

sic156@vitoria.es.gov.br

Qui, 06/06/2019 16:28

Para: luanasmarqs@hotmail.com <luanasmarqs@hotmail.com>

AVISO DE ATUALIZAÇÃO DE CHAMADO - PREFEITURA DE VITÓRIA

O chamado de "PEDIDO DE INFORMAÇÃO" SIC nº 2019040986 aberto na Prefeitura de Vitória, foi atualizado.

Estado atual: Fechado

Solicitante: LUANA SILVA MARQUES QUINDERE

Abertura: 05/06/2019 04:11

Detalhamento: Bom dia, sou LUANA SILVA MARQUES QUINDERE, pesquisadora da UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR (CEARÁ) e estou fazendo um levantamento sobre as Operações Urbanas Consorciadas (OUC's) nas capitais brasileiras. \rGostaria de solicitar respostas para as seguintes questões: \r1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? \r2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? \r3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? \r4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? \r5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? \r6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? \r7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? \r8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? \r9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados?

- HISTÓRICOS DO CHAMADO -

02.Conclusão-06/06/2019 13:26

Prezado(a) Senhor(a), Seguem as informações solicitadas: 1. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, conforme previsto no Estatuto da Cidade? O instrumento Operação Urbana Consorciada (OUC) está previsto no Plano Diretor Urbano de Vitória Lei nº 9271/2018 em seus artigos 241 a 245. 2. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Pode enviar em anexo? Para acessar a lei basta entrar no endereço eletrônico 3. Qual órgão e setor responsável pelas Operações Urbanas na cidade? O órgão competente por autorizar OUCs é Conselho Municipal de Política Urbana. 4. Existem leis ou projetos de lei de Operação Urbana Consorciada, antes da regulamentação da OUC no Estatuto das Cidades, em 2001, mesmo que com outras nomenclaturas? Caso deseje pode realizar a busca por essas informações no endereço eletrônico 5. Se sim, qual o nome da OUC, o número da lei ou do projeto de lei e quando foi instituído? Já foi informado na resposta a pergunta 4. 6. Existe alguma comissão, conselho, comitê, autarquia, órgão, consórcio ou instituição pública (previsto em lei) que faz a gestão e acompanhamento das OUCs? Se sim, qual? Já foi respondido na pergunta 3. 7. Existe algum mecanismo ou alguma metodologia de gestão e acompanhamento das OUCs? Indicadores? Algum relatório? Não, considerando a inexistência dessa operação até a presente data. 8. Existem OUCs finalizadas (implantadas)? Não. 9. Existe algum relatório de finalização da OUC (Prestação de contas), com principais resultados alcançados? Não.

01.Transferência-05/06/2019 11:58

-- Encaminhamento interno --

Na hipótese de casos de negativa de acesso ou nos casos em que o cidadão entenda que a informação não foi fornecida adequadamente, o solicitante poderá interpor recurso administrativo, motivadamente, no prazo de 10 (dez) dias a contar do recebimento do indeferimento. O recurso administrativo deverá ser protocolado no Protocolo Geral do Município e dirigido ao Presidente da Comissão – Secretário da Controladoria Geral do Município. Informações sobre recurso constam no “Capítulo IV – Dos Recursos” da Lei Municipal nº 8.286/2012 e “Seção IV – Dos Recursos” do Decreto Municipal nº 15.520/2012.

Participe da nossa Pesquisa de Satisfação.

Acesse <http://sistemas.vitoria.es.gov.br/sic/?tokenPesquisa=0D1DCC0D89C4>, e responda às perguntas.

É rápido e simples! Você precisará de menos de 2 minutos.

Esta mensagem foi enviada porque seu e-mail foi cadastrado neste chamado.

Esta mensagem foi enviada automaticamente pelo Sistema de Informações ao Cidadão - SIC.

Os andamentos deste chamado podem ser consultados a qualquer tempo acessando www.vitoria.es.gov.br - Serviços - Sistema de Informações ao Cidadão (SIC), informando o número deste chamado e o CPF do solicitante ou acessando o Portal do Cidadão em <http://sistemas.vitoria.es.gov.br/portaldocidadao>. Para sanar qualquer dúvida, entre em contato com o 156 Online, ligando para 156 de qualquer telefone fixo ou celular e deve ser realizada dentro do município de Vitória.

ANEXO B – EMAIL E DOCUMENTO RESPOSTA DA SEUMA SOBRE PESQUISA SOBRE OUCs

PMF - SEUMA
FOLHA: 05

 **Prefeitura de Fortaleza**
Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO – COURB/SEUMA
PARECER / COMUNICADO Nº 114/2019 – CENUR/COURB

PROCESSO Nº 12421/2019
REQUERENTE: FUNDAÇÃO EDSON QUEIROZ
ASSUNTO: OFÍCIO

1. SOLICITAÇÃO/PLEITO

O processo em questão trata-se de solicitação de informação sobre dados de acompanhamento e monitoramento das Operações Urbanas Consorciadas Parque Foz Riacho Maceió, Lagoa do Papicu e Jockey Clube, para subsidio no desenvolvimento de pesquisa de mestrado profissional da aluna Luana Marques, da Universidade de Fortaleza - UNIFOR.

2. RESPOSTA AO PLEITO

A Operação Urbana Consorciada - OUC se constitui como instrumento instituído nacionalmente por meio do Estatuto da Cidade, Lei Federal nº 10.257/2001, e que consiste em um conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo poder público municipal, com o objetivo de alcançar em uma área transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e valorização ambiental.

Cada operação urbana consorciada rege-se por lei específica, que dispõe acerca da sua área de abrangência, das suas finalidades, das normas de regulamentação urbana, da contrapartida a ser exigida dos conveniados, da forma de acompanhamento e/ou monitoramento da implantação, entre outros.

Em Fortaleza, desde o ano 2000, sete operações urbanas consorciadas já foram totalmente ou parcialmente implementadas, são elas: OUC Parque Foz Riacho Maceió, OUC Jockey Clube, OUC Lagoa do Papicu, OUC Dunas Cocó, OUC Sítio Tunga, OUC Osório de Paiva e OUC Sapiranga. A seguir, será discorrido sobre as três primeiras operações urbanas consorciadas supracitadas, objetos do pleito em questão.

Operação Urbana Consorciada Parque Foz Riacho Maceió (Lei nº 8.503/2000)

A Operação Urbana Consorciada Parque Foz Riacho Maceió é regida pela Lei nº 8.503/2000, aprovada e publicada em 26 de dezembro de 2000, que estabelece diretrizes para a realização da OUC, prevê um programa de investimentos (anexo 06) e determina sua vigência de 10 anos.

 Célula de Negócios Urbanos – CENUR
Av. Dep. Paulino Rocha, 1343 • Cajazeiras • CEP 60.864-311 Fortaleza, Ceará, Brasil.
85 – 3105.1039





COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO – COURB/SEUMA
PARECER / COMUNICADO Nº 114/2019 – CENUR/COURB

Em 05 de abril de 2011 foi celebrado um Acordo Judicial (PGM Proc. Nº 0125601-25.2010.8.06.0001), entre o Município de Fortaleza e a Nordeste Empreendimentos e Participações S.A - NORPAR, que passou a substituir o convênio referido na Lei Municipal nº 8.503/2000 e que permitiu a continuidade da OUC. A partir do Acordo Judicial, e do seu Aditivo, novos prazos para o cumprimento das obrigações foram estabelecidos, inclusive o prazo de vigência da operação, com término prorrogado para dezembro de 2021.

Os dados referentes à prazos, custo orçado, potencial estimado e contrapartidas previstas podem ser examinados na legislação que dispõe sobre a operação, Lei nº 8.503/2000, disponível no Canal Urbanismo e Meio Ambiente (*link* disponível no final), e no Acordo Judicial celebrado em 2011, cópia constante nas folhas nº 12 a 35. No tocante ao potencial utilizado, por a operação ainda se encontrar em andamento, não é possível informar o dado com precisão, visto a possibilidade dos futuros empreendimentos de pleitear a concessão de parâmetros urbanísticos superiores aos permitidos pela OUC Parque Foz Riacho Maceió, através do pagamento da Outorga Onerosa de Alteração de Uso.

Ressalta-se inclusive que o empreendimento previsto para a Quadra 1A do terreno, em conformidade com os trâmites de aplicação do instrumento de Outorga Onerosa de Alteração de Uso, teve processo submetido a deliberação pela Comissão Permanente de Avaliação do Plano Diretor - CPPD, na 103ª Reunião da CPPD, realizada em 14 de dezembro de 2018, sendo aprovada a utilização do instrumento para compensação da deficiência do gabarito e recuo. Mais informações sobre a 103ª Reunião da CPPD podem ser acessadas no Canal Urbanismo e Meio Ambiente, através do *link* disponibilizado ao final.

Operação Urbana Consorciada Jockey Clube (Lei nº 9.333/2007)

Em 28 de dezembro de 2007, foi aprovada a lei que estabelece diretrizes para a realização da Operação Urbana Consorciada Jockey Clube, com participação e recursos do proprietário dos terrenos da área, visando seu reparcelamento para viabilizar a implantação do Hospital da Mulher, construído pelo Município de Fortaleza, e a reestruturação do sistema viário do entorno.

Em 31 de janeiro de 2008, foi publicado no Diário Oficial do Município - DOM, o Termo de Convênio celebrado entre o Município de Fortaleza, através da Secretaria de Infraestrutura e Controle Urbano – SEINF e a Sociedade Jockey Clube Cearense.

Informações acerca da abrangência da OUC, das suas finalidades, das normas de regulamentação





COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO – COURB/SEUMA
PARECER / COMUNICADO Nº 114/2019 – CENUR/COURB

urbana, da contrapartida e forma de acompanhamento da implantação foram determinadas através da lei nº 9333/2007, também disponível no Canal Urbanismo e Meio Ambiente.

Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu (Lei nº 9.857/2011)

A Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu é regida pela Lei nº 9.857/2011, aprovada e publicada em 22 de dezembro de 2011, que estabelece diretrizes para a realização da OUC. Seu Termo de Convênio, celebrado entre o Município de Fortaleza e as empresas MD CE Nova Aldeota Empreendimentos LTDA e RioMar Shopping Fortaleza S.A, em 06 de junho de 2012, determinou os parâmetros e diretrizes para implantação do empreendimento e de suas contrapartidas. A Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu encontra-se finalizada, tendo seu Termo de Recebimento Definitivo publicado no Diário Oficial do Município em 23 de março de 2015. Todas as informações sobre a Operação Urbana Consorciada Lagoa do Papicu, assim como sobre todas as OUCs implementadas em Fortaleza, podem ser acessadas no Canal Urbanismo e Meio Ambiente.

Ademais, em resposta às duas perguntas adicionais, constantes na folha nº 02 dos autos, temos o seguinte a considerar:

Sobre a formalização de um Conselho Gestor, esclarece-se que as leis referentes as operações urbanas consorciadas em questão não definem a composição de um Conselho Gestor próprio para avaliar e analisar os projetos propostos na poligonal das operações, assim como as melhorias urbanísticas a serem realizadas por meio das contrapartidas. Contudo, apesar de as leis não previrem essa normatização, os projetos inseridos nessas OUCs passaram e passarão (para futuros empreendimentos), pela aprovação da Comissão Permanente de Avaliação do Plano Diretor – CPPD.

Acerca dos registros de monitoramento, estes são embasados por um fluxograma de monitoramento e realizados durante a implantação de cada OUC pela Coordenadoria de Desenvolvimento Urbano – COURB, através da Célula de Negócios Urbanos, criada em 2015 com o foco no monitoramento e implantação dos instrumentos urbanísticos previstos no Plano Diretor Participativo de Fortaleza. O acompanhamento tem na sua essência a elaboração de relatórios realizadas por órgãos competentes pela fiscalização das contrapartidas, órgãos esses definidos pela lei e/ou Termo de Convênio da operação urbana consorciada.

Outrossim, respondendo ao questionamento realizado através de correio eletrônico sobre a capacitação dos profissionais em gerenciamento de projetos, cópia constante na folha nº 10, informamos que são ofertados aos técnicos da Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente - SEUMA cursos





COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO – COURB/SEUMA
PARECER / COMUNICADO Nº 114/2019 – CENUR/COURB

pela Escola de Governo do Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos – IMPARH, voltados para o gerenciamento de projetos, noções de planejamento estratégico e metodologias ágeis no serviço público.

Por fim, sobre a metodologia utilizada para monitorar os instrumentos urbanísticos, informamos que o Manual da Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente, também disponível no canal, apresenta os mecanismos de Planejamento e Gestão da Secretaria constantes no Plano Plurianual – PPA (2018 – 2020*) que prevê as políticas e ações da SEUMA, por meio da implantação de seus projetos estruturantes, ações continuadas e ações complementares. Além disso, são aplicados pela Coordenadoria de Desenvolvimento Urbano – COURB outros métodos de monitoramento e acompanhamento: reuniões gerenciais semanais; preenchimento das planilhas de acompanhamento de processos deferidos e indeferidos; acompanhamento físico-financeiro dos projetos no MAPPFOR (mapeamento), indicadores de resultados e indicadores de desempenho do PPA, como a taxa de evolução das OUCs, disponíveis para consulta nos relatórios de resultados, também no Canal.

Links de acesso às informações:

<https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/urbanismo-e-meio-ambiente/431-parque-foz-riacho-maceio>
<https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/urbanismo-e-meio-ambiente/562-103-reuniao-da-cppd>
<https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/urbanismo-e-meio-ambiente/433-jockey-clube>
<https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/urbanismo-e-meio-ambiente/434-lagoa-do-papicu>
https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/images/urbanismo-e-meio-ambiente/manuais/manual_de_gestao_seuma_2017-2020.pdf
https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/images/urbanismo-e-meio-ambiente/infocidade/negocios-urbanos/operacoes-urbanas-consorciadas-em-fortaleza/fluxo_de_monitoramento_da_contrapartida_das_oucs.pdf
<https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/infocidade/26-transparencia>



PMF - SEUMA
FOLHA: 09



Prefeitura de Fortaleza
Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO - COURB/SEUMA
PARECER / COMUNICADO Nº 114/2019 - CENUR/COURB

3. TRAMITAÇÃO

Encaminha-se à Central de Atendimento e Protocolo para retirada da via deste parecer pelo requerente, e posterior arquivamento do processo no Arquivo COURB.

Fortaleza, 26 de setembro de 2019.

Alice Pinheiro Corrêa

Alice Pinheiro Corrêa
Articuladora da Célula de Negócios Urbanos

Fernanda Frota Pompeu

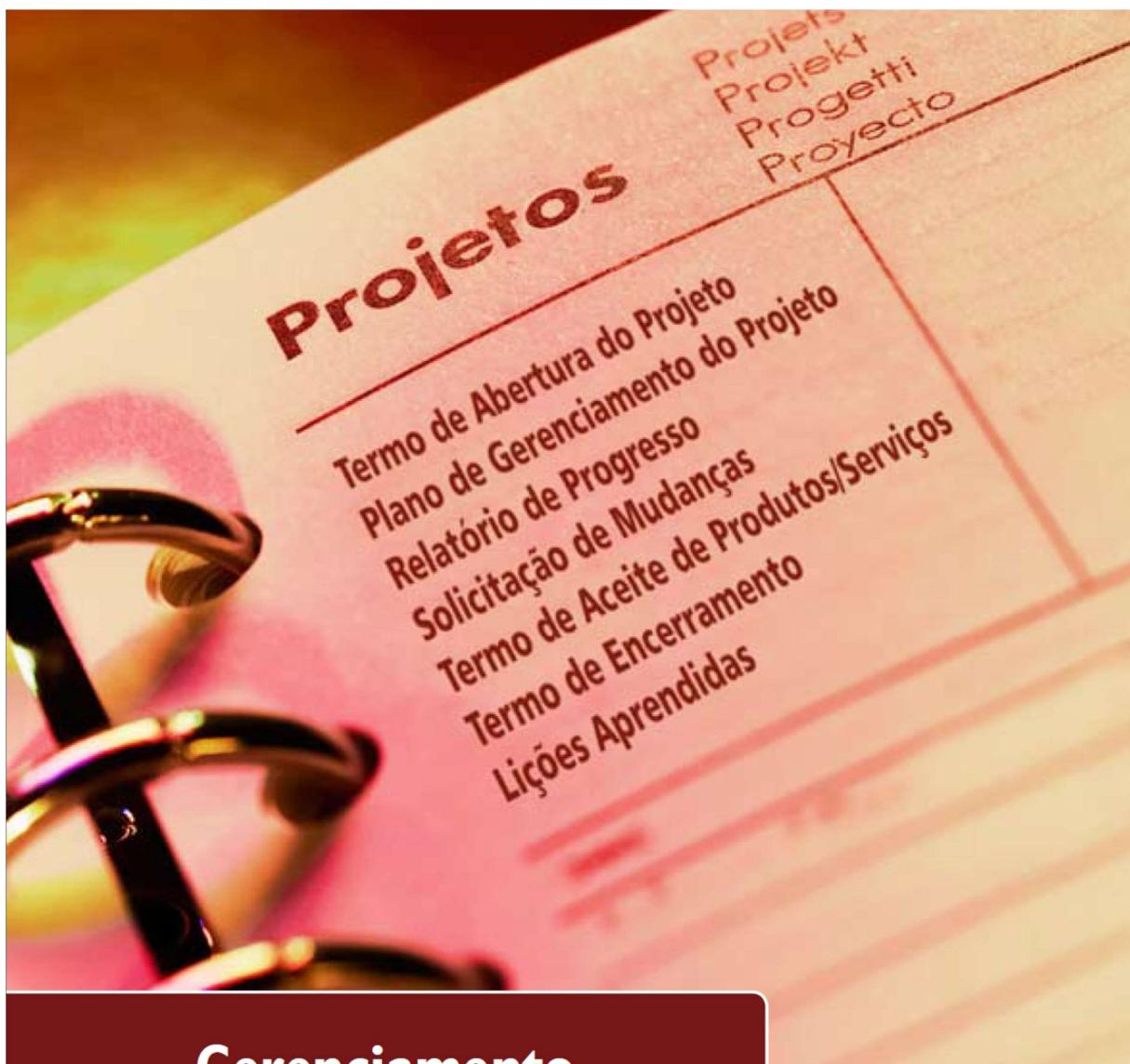
Fernanda Frota Pompeu
Gerente da Célula de Negócios Urbanos

Marina Cavalcante Hissa

Marina Cavalcante Hissa
Coordenadora de Desenvolvimento Urbano

Maria Águeda Pontes Caminha Muniz

Maria Águeda Pontes Caminha Muniz
Secretária da SEUMA



Gerenciamento de Projetos



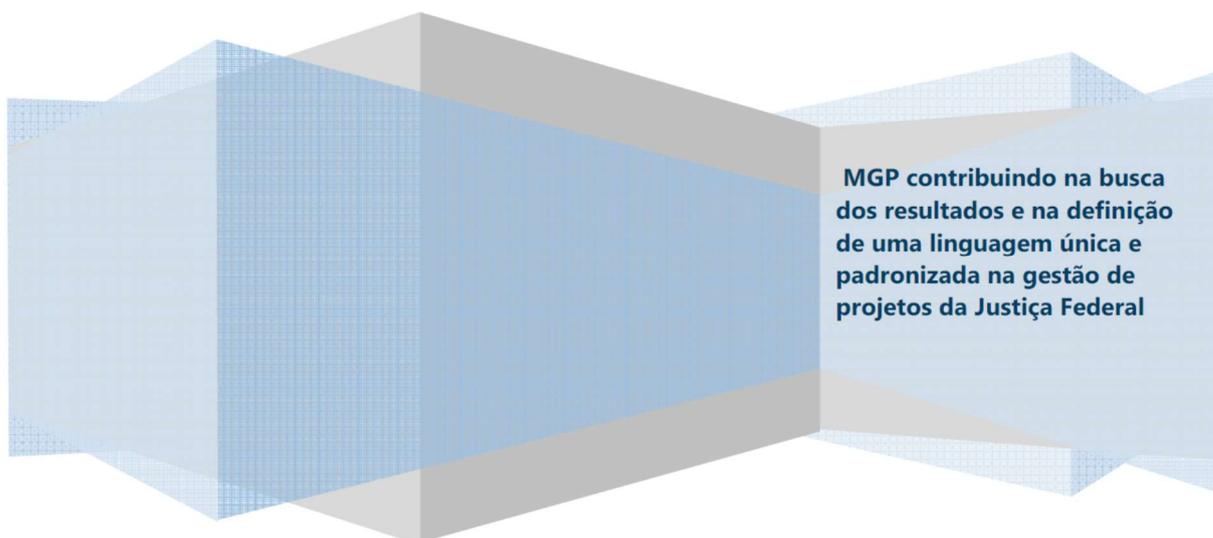
Tribunal de Contas da União

Manual de Gestão de Projetos

**Brasília - DF
2006**

Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal

1ª Edição



2015



GERENCIAMENTO
DE **PROJETOS**
MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Elaboração
Weslei Gomes de Sousa