



# POLÍTICAS PÚBLICAS INOVADORAS PARA CIDADES



POLÍTICAS PÚBLICAS  
INOVADORAS PARA  
CIDADES

**Presidente da República**

Michel Temer

**Ministro da Educação**

Mendonça Filho

**Universidade Federal do Ceará – UFC**

**REITOR**

Prof. Henry de Holanda Campos

**VICE-REITOR**

Prof. Custódio Luís Silva de Almeida

**Conselho Editorial**

**PRESIDENTE**

Prof. Antônio Cláudio Lima Guimarães

**CONSELHEIROS**

Prof<sup>ª</sup>. Angela Maria R. Mota de Gutiérrez

Prof. Italo Gurgel

Prof. José Edmar da Silva Ribeiro

**PATRÍCIA MACÊDO**  
Organizadora

# POLÍTICAS PÚBLICAS INOVADORAS PARA CIDADES

**Coordenadoria Especial de Relações Internacionais e Federativas - CERIF**

**Organização**

Patrícia Maria Alencar Monteiro de Macêdo  
**Coordenadora de Relações Internacionais e Federativas de Fortaleza**

Cláudio Nelson Campos Brandão  
**Coordenador Adjunto de Relações Internacionais e Federativas de Fortaleza**

**Equipe Técnica**

Alexandre Sampaio Guizardi  
Amanda Micaele Linhares Miná  
Carmem Marfisa Ximenes Gomes Frota  
Christiane Cals Silva Fradique Accioly  
Cibele Carneiro Leite  
Deoclécio Paiva de Castro  
Desirée Pereira de Abreu  
Emilia Rivera Terranova  
Joana Laura Marinho Nogueira  
Luana Paula Brasileiro Ramos Canamary  
Manoel Freitas Cavalcante Junior  
Marjorie de Carvalho Praxedes  
Neysia Aguiar de Aquino  
Roberta Feitosa Lucena Cavalcante  
Robson Vieira da Silva  
Sofia Holanda Ellery Coelho  
Zara Castro



**Prefeitura de  
Fortaleza**

Fortaleza  
2018

## **Políticas Públicas Inovadoras para Cidades**

© 2018 Copyright by CERIF - Coordenadoria Especial de Relações Internacionais e Federativas  
Impresso Brasil / Printed in Brazil  
Efetuado depósito legal na Biblioteca Nacional

### **Divisão de Editoração**

#### **Coordenação Editorial**

Moacir Ribeiro da Silva

### **Revisão de Texto**

Leonora Vale de Albuquerque

### **Normalização Bibliográfica**

Perpétua Socorro Tavares Guimarães CRB 3/801-98

### **Programação Visual e Capa**

Valdiano Araújo Macedo

#### *Ficha Catalográfica*

Bibliotecária: Perpétua Socorro Tavares Guimarães - CRB 3/801-98

C 415 p    Coordenadoria Especial de Relações Internacionais e Federativas - CERIF  
Políticas públicas inovadoras para cidades/ CERIF; organização de Patrícia Macêdo – Fortaleza: Edições UFC, 2018.

154 p.il.

ISBN: 978-85-7282-745-4

1. Políticas públicas    2. Desenvolvimento regional    3. Políticas sociais    I. Título

CDD: 361

Editora Filiada à



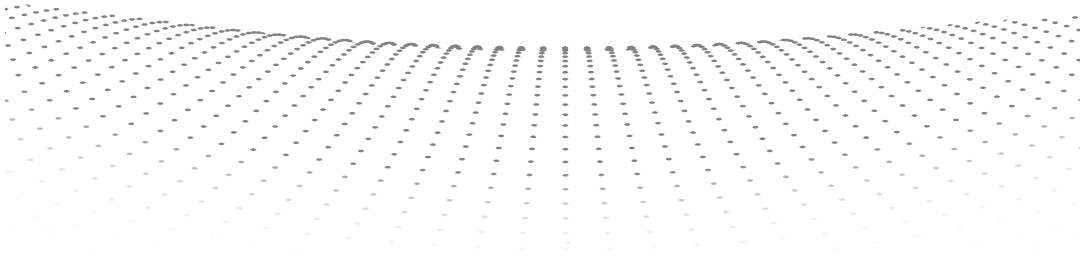
Associação Brasileira das Editoras Universitárias

# SUMÁRIO

<b>Prefácio – Fortaleza, uma Cidade em Transformação</b> .....	7
Roberto Claudio Rodrigues Bezerra – Prefeito de Fortaleza	
<b>Introdução</b> .....	11
Patrícia Macêdo – Coordenadora Especial de Relações Internacionais e Federativas de Fortaleza	
<b>Fortaleza 2040</b> .....	17
Plano Fortaleza 2040 e o Plano Mestre Urbanístico e de Mobilidade Urbana - Eudoro Santana – Superintendente do Iplanfor	
<b>Segurança</b> .....	23
Segurança cidadã: a Experiência Transformadora de Medelim	
Reflexões – Plano Municipal de Proteção Urbana - Moroni Torgan – Vice-Prefeito de Fortaleza	
<b>Inovação</b> .....	47
Promoção da Inovação e Conhecimento nas Cidades	
Reflexões – Inovação e Cidades Inteligentes - Cláudio Ricardo – Presidente da Citinova	
<b>Saúde</b> .....	57
Saúde - Os Avanços na Atenção à Saúde Pública	
Reflexões – A Estruturação da Rede de Atenção à Saúde e a Certificação das Unidades como Estratégia de Qualidade da Gestão - Joana Maciel – Secretária de Saúde de Fortaleza	
<b>Governança</b> .....	73
Governança e Eficiência na Empresa Pública	
Reflexões – Governança no Âmbito da Prefeitura de Fortaleza - Philippe Nottingham - Secretário de Planejamento Orçamento e Gestão de Fortaleza	

<b>Sustentabilidade</b> .....	89
Sustentabilidade no Desenvolvimento Integral das Cidades	
Reflexões – Por uma Fortaleza Sustentável – Águeda Muniz – Secretária de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza	
<b>Sociedade</b> .....	103
Mobilidade Social e Comportamento - Uma Análise Brasileira	
Reflexões – O Planejamento como Ferramenta para as Boas Políticas Públicas: o Exemplo de Fortaleza – Francisco José Queiroz Maia Filho – Secretário-Chefe do Gabinete do Prefeito de Fortaleza	
<b>Mobilidade</b> .....	117
Mobilidade Urbana - Os Caminhos de Bogotá	
Reflexões – A Metamorfose da Cidade – Ana Manuela M. Nogueira – Secretária de Infraestrutura de Fortaleza	
<b>Inteligência Artificial Cognitiva</b> .....	133
Computação Cognitiva, Serviço Público e Inovação - Samuel Dias – Secretário de Governo de Fortaleza	
<b>Projeto de Mobilidade</b> .....	135
Como as Políticas de Mobilidade e Desenho Urbano podem Resgatar a Verdadeira Essência dos Espaços Públicos: O Caso de Fortaleza - Luiz Alberto Sabóia – Secretário Executivo da Secretária de Conservação e Serviços Públicos de Fortaleza	
<b>Educação</b> .....	141
Educação – Protagonismo, Liderança e Juventude	
Reflexões – Educar e a Força do Protagonismo Estudantil - Dalila Saldanha – Secretária de Educação de Fortaleza	
<b>Economia</b> .....	153
A SEFIN – Fortaleza em um Contexto das Políticas Inovadoras para as Cidades - Jurandir Gurgel – Secretário de Finanças de Fortaleza	

# PREFÁCIO



## **FORTALEZA, UMA CIDADE EM TRANSFORMAÇÃO**

*Roberto Claudio Rodrigues Bezerra*

Ao assumir a gestão da cidade de Fortaleza, em janeiro de 2013, vi que a honra da missão vinha acompanhada de um compromisso de entender que a nossa Capital precisava de planejamento e de ações de curto e médio prazos, para tirarmos um atraso, um passivo de muitos anos, especialmente, na criação e aprovação de bons projetos em áreas como gestão pública, mobilidade urbana, educação e saúde.

Para isso, ao mesmo tempo em que iniciamos a estruturação e organização de uma modelagem financeira da Prefeitura e a formatação de um plano de médio e longo prazos, o Fortaleza 2040, tratamos de buscar ajuda de uma consultoria externa, que nos auxiliasse na elaboração de estratégias, com base nos indicadores sociais e econômicos de Fortaleza, e também em experiências vitoriosas em outras cidades do mundo. A contratação da consultoria internacional da McKinsey, conhecida pela *expertise* em ajudar empresas e instituições públicas, em vários setores, foi uma das medidas adotadas para atingir metas de qualidade e organização na gestão.



A partir daí, iniciamos uma série de ações inovadoras em Fortaleza na área de mobilidade. Primeiro, com a implantação do Bilhete Único, depois veio a criação do Sistema de Bicicletas Compartilhadas de Fortaleza, o Bicletar; a implantação de faixas exclusivas para ônibus; o Plano Diretor Cicloviário Integrado (PDCI), que já permitiu a efetivação de mais de 217 quilômetros de estruturas cicloviárias; o sistema de carros elétricos compartilhados (o único do País); o novo sistema de binários.

Também buscamos inovar em outras áreas, como uma inédita política para a atenção primária em saúde; os EcoPontos, que trazem uma visão mais moderna sobre a questão dos resíduos sólidos; a implantação em Fortaleza das Escolas de Tempo Integral; e o Programa Fortaleza Online, que vem desburocratizando a implantação de novos negócios na Cidade.

Com essas ações, conseguimos, já no primeiro mandato, fazer transformações relevantes para a cidade, obtendo resultados concretos de eficiência na gestão, comprovados pelos recordes sucessivos no investimento feito pela Prefeitura de Fortaleza, que passou de R\$ 358 milhões, em 2012, para R\$ 542 milhões, em 2015, com reconhecimento dos órgãos externos de controle da administração pública.

Mesmo em um cenário adverso, com a crise financeira que se abateu em todo o País, conseguimos não só manter como ampliar o padrão de investimentos, sem perder de vista os gastos constitucionais com saúde e educação, que também bateram recordes.

Para que isso pudesse continuar acontecendo na nova gestão, sabíamos que seria preciso investir cada vez mais na criatividade dos gestores e nos projetos inovadores, ações de baixo custo, mas com um alto impacto na vida das pessoas.

Foi assim que surgiu a ideia do Seminário Internacional de Políticas Públicas Inovadoras para Cidades, realizado pela Prefeitura de Fortaleza entre os dias 26 e 28 de janeiro de 2017. Estiveram em Fortaleza, especialistas nacionais e internacionais, como o ex-prefeito de Medelim, Aníbal Gaviria; o ex-vice-ministro de Infraestrutura da Colômbia, Javier Hernández; o ex-ministro Ciro Gomes; o presidente do Instituto de Pesquisa Locomotiva, Renato Meirelles; o Presidente Executivo do Movimento Brasil Competitivo, Cláudio Gastal; e o Diretor Executivo da Fundação Estudar/Fundação Lemann, Tiago Mitraud. Um trabalho intenso e produtivo que teve coordenação e moderação do reitor Henry Campos, da Universidade Federal do Ceará.

Com esses especialistas, os gestores do nosso Município puderam ouvir experiências transformadoras e inovadoras, que foram aplicadas com sucesso na gestão pública de cidades do Brasil e do Mundo. Portanto, um momento bastante rico, que continua a nos inspirar a seguir no rumo das políticas inovadoras ao longo desses próximos anos.

Temos certeza de que estamos no caminho certo. Com planejamento olhando o futuro e com foco e atuação efetiva nos desafios do presente, buscamos a efetivação do Fortaleza 2040, com a continuação das políticas inovadoras em áreas estratégicas. Não tenho dúvidas de que Fortaleza será a melhor cidade do Brasil para se viver e para se investir, com mais qualidade de vida para todos, mais moderna, mais organizada e menos desigual. Muito melhor para os que aqui vivem e os que nos visitam.



# INTRODUÇÃO

*“A natureza da gente não cabe em nenhuma certeza”  
João Guimarães Rosa*

Era 6 de novembro de 2016 quando o Prefeito Roberto Claudio propôs:

*Vamos fazer um seminário de nível internacional. A ideia é que possamos começar o novo mandato oferecendo à gestão exemplos de boas práticas, o que houver de moderno e reconhecido por aí fora.*

O seminário tinha que acontecer no começo do ano seguinte... E foi uma correria colocar tudo em pé. Quase final de ano: busca de patrocínio, parceiros, não onerar os cofres públicos, a escolha e o convite a nomes relevantes.

A lógica é simples. Estudos indicam que até 2050, as cidades concentrarão 70% da população mundial. Hoje, as cidades consomem 75% de toda energia produzida no planeta, ocupam somente 3% da superfície terrestre, recebem 3 milhões de pessoas por semana, são responsáveis por 70% das emissões de gases de efeito estufa e repondem por 80% do PIB mundial.

Fortaleza está incluída nesse cenário e Roberto Claudio é sensível a esse desafio.

Buscar ajuda, explorar novas ideias e abrir diálogos, fazer intercâmbio de experiências e conhecimento são tarefas da Coordenadoria Especial de Relações Internacionais e Federativas – CERIF.

Procuramos entregar à gestão de Fortaleza o que conseguimos reunir de melhor, seguindo a ideia de um bem-sucedido empresário cearense: *“cerque-se sempre de quem sabe mais que você em assuntos específicos”*.

Assim, apresentamos aqui o resumo do 1º Seminário Internacional de Políticas Públicas Inovadoras para Cidades. Encomenda da mente inquieta e sempre em busca de novas perguntas do Prefeito e realizado por todos nós, que temos a honra de fazer parte de sua gestão.

Fausto Nilo, arquiteto e coordenador do Plano Mestre Urbanístico Fortaleza 2040, abriu a programação do Seminário chamando a nossa atenção: 80% dos principais problemas de Fortaleza estão em apenas 12% de seu território, onde reside 42% de nossa população. Fausto detalhou como a partir de um Plano de Desenvolvimento Socio-econômico, Prefeitura, sociedade e demais esferas do governo, podem se integrar para melhorarmos nossos índices de desigualdade.

*“A cidade é a ferramenta mais rápida para se chegar ao fim da desigualdade”*, nos disse o ex-Prefeito de Medellín, Aníbal Gaviria na palestra “Medellín, Ciudad para la vida”, uma das mais aguardadas. A cidade colombiana tornou-se referência mundial em planejamento urbano após longo período de degradação e violência urbana. Uma cidade que nos anos 1990 tinha um índice de criminalidade de 429 mortes por 100 mil habitantes e hoje reduziu para 14. Para Gaviria, alguns princípios imprescindíveis do governo são: transparência, não violência, resiliência, participação, solidariedade, identidade e inovação.

Para Silvio Meira, professor de Inovação e Empreendedorismo da FGV, fundador do Porto Digital, que transformou o centro histórico do Recife num parque tecnológico, é preciso repensar em termos de informação, histórias, fluxos de pessoas e coisas, colaboração. Meira acredita que as comunidades precisam “compartilhar propósitos” para haver revolução e que para isso é necessário “imaginação, criatividade e inovação”.

Abrindo o segundo dia de Seminário, a ex-Ministra da Saúde do Equador (2012-2015) e Diretora do Instituto Sul-Americano de Gobierno em Salud (ISAGS/UNASUL), Carina Vance, ressaltou que “É preciso união desde a zeladora do posto de saúde até o secretário, gestor. Eles precisam acreditar no Sistema para que ele se fortaleça e aconteça”. Carina ministrou a palestra “Reforma del Sistema de Salud del Ecuador (2007-2016)”.

O Presidente Executivo do Movimento Brasil Competitivo, Cláudio Gastal, falou sobre “Governança e eficiência na empresa pública” e apresentou o projeto “Niterói que Queremos”, um plano estratégico de desenvolvimento de curto, médio e longo prazo para a cidade. Para Gastal, “Fazer mais do mesmo não resolve. Fazer menos do mesmo é suicídio político. É preciso fazer diferente”.

Outra fala ilustre no Seminário foi a da Presidente Internacional do WWF (World Wide Fund for Nature ou World Wildlife Fund), Yolanda Kakabadse, que participou por meio de videoconferência. Para ela, “Não pode haver uma sociedade feliz se não houver recursos e ambientes sustentáveis”. Yolanda falou sobre “Sustentabilidade no desenvolvimento integral das cidades” e destacou alguns temas que vinculam o meio ambiente ao desenvolvimento e à segurança numa cidade, como água, energia, alimentação, re-

criação e saúde.

O escritor, presidente do Instituto de Pesquisa Locomotiva e fundador e presidente do Data Favela e do Data Popular, Renato Meirelles, apresentou sua vasta experiência com o comportamento do consumidor na palestra "Mobilidade social e comportamento: uma análise brasileira". Renato nos mostrou que é necessário pensar políticas públicas para esse novo país onde, por exemplo, "as mulheres protagonizam algumas das mais importantes transformações da história recente".

Na palestra "Ciudades con Futuro: Una visión integral de la inclusión social", Hely Olivares, Executivo da Vice-Presidência de Desenvolvimento Social Diretor de Desenvolvimento Institucional do CAF (Banco de Desenvolvimento da América Latina), foi assertivo: "Construir cidades inclusivas é uma prioridade na agenda de desenvolvimento".

Abrindo o último dia de Seminário, ouvimos sobre "Mobilidade urbana: os caminhos de Bogotá", com o advogado especialista em Gestão Pública e gerente do projeto de Sistema Integrado de Transporte Público em Bogotá, Javier Hernández. Hernández acredita que a mobilidade deve ser vista como uma prioridade para o desenvolvimento de uma cidade.

*"O conhecimento executado é o que move as instituições e transforma realidades"*, acredita, Tiago Mitraud, Diretor Executivo da Fundação Estudar/ Fundação Lemann. Em sua palestra "Educação: Protagonismo, liderança e juventude", Tiago coloca que é preciso que o jovem vá à rua, conheça a ponta e faça um esforço para que seu conhecimento chegue mais longe.

Por fim, Ciro Gomes, que já foi Ministro, governou o Estado do Ceará e foi prefeito de Fortaleza, salientou: *"Os tempos do Brasil estão exigindo esforço de inteligência coletiva e*

*de transgressão das fronteiras do tradicional no olhar dos problemas e das coisas*". O tema de sua palestra foi "Perspectivas para a vida nas cidades brasileiras nos próximos 4 anos".

Conduzidas pelo Professor Henry Campos, médico e reitor da Universidade Federal do Ceará (UFC), as dinâmicas foram oportunidades de buscar novas ações e, sobretudo, de aprender a partir de projetos bem-sucedidos e reconhecidos mundialmente.

Temos orgulho de dizer que o Seminário Internacional de Políticas Públicas Inovadoras para Cidades foi o primeiro evento da Prefeitura a cumprir uma política de responsabilidade ambiental com ações de neutralização de carbono. Além do uso do papel reciclado, de parte do mobiliário ter sido produzido com material natural, do uso de carro elétrico como meio de transporte dos palestrantes (ação em parceria com o projeto Veículos Alternativos para Mobilidade - VAMO, da Prefeitura de Fortaleza), realizamos o plantio de 80 mudas de árvores em diversos órgãos, como o Hospital da Mulher e Postos de Saúde em todas as regionais, como forma de neutralizar as pegadas originadas pela realização do Seminário. Quantidade essa definida por meio de um relatório de emissões de GEE (gases de efeito estufa), que identificou o quantitativo exato das emissões.

Finalizamos 2017 felizes com a primeira edição do Seminário e com o que ela trouxe e segue trazendo no sentido de aprimorar a gestão municipal a fim de oferecer melhor qualidade de vida à nossa população. Estamos ansiosos para partilharmos novas experiências no 2º Seminário Internacional de Políticas Públicas Inovadoras para Cidades. Boa leitura!

*Patrícia Macêdo*  
*Coordenadora Especial de Relações Internacionais e*



170

## FORTALEZA 2040

### **Plano Fortaleza 2040 e o Plano Mestre Urbanístico e de Mobilidade Urbana**

O Plano Fortaleza 2040, entregue à Cidade em dezembro de 2016, teve a elaboração coordenada pelo Instituto de Planejamento de Fortaleza (Iplanfor), com a execução técnica da Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC/UFC), por meio da qual foram contratados vários especialistas e consultores, e a participação voluntária de milhares de cidadãos e cidadãs que atuaram durante as suas três fases de elaboração contribuindo com informações, críticas e proposições.

O Plano tem como principal objetivo a transformação de Fortaleza em uma cidade mais acessível, justa e acolhedora; o incremento da oferta de oportunidades apoiadas pela boa ordenação da rede de conexões de seus espaços públicos e privados; e a obtenção de controle eficiente do seu crescimento econômico.

O Fortaleza 2040 é um instrumento de planejamento participativo, que busca integrar o desenvolvimento físico-territorial ao desenvolvimento social e econômico. As estratégias previstas devem ser implementadas no curto, médio e

longo prazo (tendo como horizonte o ano 2040), contemplando Plano Mestre Urbanístico; Plano de Mobilidade; e Plano de Desenvolvimento Econômico e Social, distribuídos em sete eixos estratégicos.

### **Plano Mestre Urbanístico e de Mobilidade Urbana**

O eixo estratégico “Cidade conectada, acessível e justa” contempla a reorganização da forma urbana de Fortaleza, a implementação de corredores de urbanização, conectando policentralidades, a ampliação do acesso do cidadão aos bens, serviços públicos e oportunidades de emprego e renda, a ampliação do uso misto e da diversificação de atividades, o fortalecimento das identidades dos bairros, a valorização e a vitalização do centro urbano e dos espaços públicos, a ampliação da acessibilidade e a conectividade para melhoria da qualidade de vida da população e um conjunto de projetos para áreas específicas da Cidade.

Os objetivos estratégicos deste eixo se operacionalizam por meio da implementação integrada e complementares do Plano Mestre Urbanístico e de Mobilidade, que é um documento técnico que culmina com a apresentação de todos os mapas e desenhos que ilustram padrões e soluções urbanísticas para a Cidade em seus próximos 24 anos. Essas soluções se desenharam harmonizando redes de movimentação com os usos humanos, desde as estruturas de abrigo à privacidade como também as áreas públicas e a base natural, acompanhadas de todas as políticas e diretrizes urbanas relativas à qualificação do processo de crescimento urbano. O documento técnico também inclui aplicação de critérios com reconhecida eficiência para compreender o processo de evolução da forma urbana, somados à previsão sistêmica de todos os padrões de orientação e controle das intervenções

edificatórias para o futuro.

O projeto apresenta, além disso, os seus elementos, os dados e as expectativas sobre implementação, custos estimados de grande parte dos componentes físicos das intervenções estruturantes e os procedimentos para implementação dos Corredores de Urbanização Orientada pelo Transporte Público bem como os projetos específicos previstos.

Dentre os **objetivos** do Plano Mestre Urbanístico e de Mobilidade, estão:

- acomodar uma população de até 3.600.000 habitantes na Região Metropolitana de Fortaleza até 2040;
- apoiar com antecipação a gestão dos custos e benefícios do crescimento urbano adotando critérios da forma compacta, a partir de uma rede de áreas de oportunidades integradas por transporte eficiente;
- favorecer o financiamento das obras de urbanização e construção do estoque de estruturas necessárias ao crescimento prognosticado a partir da implementação integrada entre as construções e os Corredores de Urbanização Orientada pelo Transporte Público;
- estruturar a urbanização existente e futura com a base natural devidamente protegida e acessível quando conveniente;
- estruturar a mobilidade conectora na Cidade de forma viável e acessível;
- oferecer diversidade habitacional conforme padrões de renda, faixa etária e estilo de vida;
- adequar espaços públicos e privados considerando o crescimento da população de idosos;
- atender às novas demandas de vida urbana nas vi-

zinhanças e soluções para assentamentos precários, incluindo suas conectividades por meio do transporte público;

- favorecer as oportunidades de criação de áreas de agricultura urbana e produção de alimentação local;
- apoiar a hierarquia de regiões urbanas e subcentros como zonas aglutinadoras da vida dos conjuntos de bairros afins;
- implementar vizinhanças ancoradas aos corredores de urbanização;
- promover melhorias contextuais e locais das vizinhanças existentes;
- criar uma rede de parques e áreas de recreação em escala hierárquica;
- proteger a herança cultural edificada e apoiar uma rede acessível de espaços de cultura;
- atualizar procedimentos de projeto que venha a apoiar a extensão, manutenção e implementação de infraestruturas;
- reduzir o isolamento e apoiar a mistura de vida compartilhada entre cidadãos;
- criar cinco zonas de implantação de áreas urbanizadas para implantação de moradia e trabalho ligado à pesquisa tecnológica com base no conhecimento;
- descentralizar e promover a adequação do mercado informal e comércio de rua;
- implementar um programa de operações urbanas para apoiar o futuro crescimento de forma coordenada com as propostas de Planos Específicos e Corredores de Urbanização Orientada pelo Transporte Público.

Quanto às **metas** propostas pelo Plano, pode-se citar:

- implementar 13 Corredores de Urbanização Orientada pelo Transporte Público conectando 167 Vizinhanças Urbanas com reconstrução de quadras adjacentes e urbanização de Áreas de Estação;
- implementar um sistema de bondes elétricos conectando a avenida Beira-Mar, o Centro Urbano e a Aldeota;
- implantar o Aeroporto Metropolitano fora da zona urbana;
- transformar o Porto do Mucuripe em um Terminal Turístico com contexto de qualidades paisagísticas, habitacionais, comerciais e turísticas integradas;
- implantar *hubs* de mobilidade urbana no Centro Urbano e Aldeota;
- implantar *hubs* de Logística Urbana na fronteira sul da Cidade;
- implantar um sistema de coleta e transformação de resíduos;
- a partir do Plano Mestre fornecer elementos para a elaboração do Plano de Usos do Solo e Zoneamento Legal;
- implementar a Plataforma de Atratividades Turísticas;
- implementar Zonas de Oportunidades.

A institucionalização das proposições de mobilidade e urbanismo, visando à sua implementação futura, que compõe o Plano Mestre Urbanístico e de Mobilidade, é apresentada em duas partes (Parte I e Parte II). O Plano de Mobilidade e Acessibilidade Urbana é apresentado na Parte III. Essas edições podem ser acessadas pelo site oficial do Plano Fortaleza 2040: **[fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br](http://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br)**

*Eudoro Santana*

148

## SEGURANÇA

**Aníbal Gavéria Correa** foi governador de Antioquia, de 2004 a 2007, foi prefeito de Medellín de 2012 a 2015. Em sua gestão, Gavéria criou um novo modelo de desenvolvimento e ocupação sustentável. Estudou Administração de Negócios na Universidade EAFIT, de Medellín.

### **Segurança Cidadã: a Experiência Transformadora de Medellín**

Durante a administração de Aníbal, Medellín foi considerada a cidade mais inovadora do mundo, devido a seu moderno sistema de transporte e a sua política ambiental, como também pela estruturação de museus, centros culturais, bibliotecas e escolas públicas, dentre outras realizações que, em conjunto, compuseram um novo modelo de desenvolvimento sustentável.

A taxa de homicídios da cidade caiu de 429 para 14 pessoas a cada 100 mil habitantes. A pobreza foi reduzida ao nível mais baixo da história de Medellín, que, situada no departamento de Antioquia, um dos 32 departamentos da Colômbia, tem hoje uma população de aproximadamente



2,5 milhões de habitantes.

Advindo desse contexto, Aníbal estrutura sua apresentação em quatro pontos principais: (1) os maiores desafios enfrentados; (2) a proposta de solução; (3) o que tem sido feito; e (4) os resultados obtidos.

## **1 Os MAIORES DESAFIOS ENFRENTADOS**

### **1.1 Inequidade e Desigualdade**

Aníbal destaca que a América Latina é a região do mundo com os mais elevados níveis de desigualdade, dividindo de forma visível esse primeiro lugar com a África. Porém, os mais estudiosos e técnicos no assunto explicam que a desigualdade ainda é maior na América Latina do que na África. Os níveis de pobreza generalizada são maiores na África, mas as diferenças da desigualdade são bem maiores na América Latina.

### **1.2 Violência**

As taxas de homicídio são muito frias, muito insensíveis. Para Aníbal, falamos facilmente de 400 homicídios, mas não refletimos sobre o que significa. Um homicídio deveria ser uma tragédia insuportável para a humanidade, não apenas para a família ou para o entorno que o vivencia. Estamos falando de mais de 400 homicídios por 100.000 habitantes, o que significa algo em torno de 80.000 homicídios em um ano, 80.000 seres humanos. Há muitas cidades no Brasil que não têm 80.000 pessoas. Essa foi a magnitude da tragédia em Medelim, o que a levou a encabeçar a lista das cidades mais violentas do mundo por 10 a 15 anos.

### **1.3 Debilidade Institucional, Corrupção e Cultura da Ilegalidade**

A debilidade institucional, a corrupção e a cultura da ilegalidade são outras das frentes nas quais infelizmente a América Latina ocupa um dos primeiros lugares do mundo.

### **1.4 Depredação Ambiental e Modelo de Desenvolvimento Insustentável**

O modelo de expansão territorial desordenada nas cidades planas é igual ao das cidades montanhosas. Esses territórios de montanha foram ocupados em função da expansão territorial desordenada, constituindo os bairros mais atrasados, com enormes deficiências nas necessidades básicas e com desigualdades territoriais, sociais e humanas de todos os tipos. Um modelo de depredação ambiental absolutamente impossível de se manter, de se sustentar.

### **1.5 Altos Níveis de Desemprego, Informalidade e Baixa Produtividade**

Os níveis de desemprego também foram altíssimos na mesma época dos altos índices de violência. Medelim, com taxas de desemprego entre 15% e 20%, ocupava os primeiros lugares da Colômbia, possuindo ainda altíssimos níveis de informalidade.

## **2 A PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

Aníbal resume a proposta de solução empreendida em Medelim como um projeto de construção de uma cidade para a vida. Ele destaca que, embora possa parecer muito

simples, é algo que pode levar ao alcance de um objetivo que nenhuma outra cidade no mundo conseguiu, que é focar verdadeiramente a vida, respeitar a vida, honrar a vida em todas as suas manifestações. Quando destruimos o ar das cidades, como o temos destruído em todas as cidades do mundo, não estamos construindo uma cidade para a vida – afirma Aníbal.

Para tornar esse conceito de cidade para a vida mais prático e praticável, o poder público organizou sua forma de atuação em cinco áreas principais: (1) Cidade escola; (2) Cidade segura; (3) Cidade sustentável; (4) Cidade do emprego; e (5) Cidade saudável. Além disso, adotou como transversais a todas essas áreas de atuação os princípios de transparência, não violência, resiliência, participação, solidariedade, identidade e inovação.

### 3 O QUE TEM SIDO FEITO

Dentre as diversas iniciativas colocadas em prática para a construção de uma cidade para a vida, Aníbal destaca 20 fatos principais, conforme descritos a seguir.

- *Equidade é escrita com “E” de Educação (Infantil)*



Fonte: Acervo pessoal.

A educação é um tema constantemente presente nos debates sobre políticas públicas, mas, na verdade, bastante precário nos orçamentos e nas ações dos governos. Trata-se, no entanto, da principal ferramenta para lutar contra vários dos problemas mais graves já mencionados, em especial a desigualdade e a inequidade, que são a base de todos os demais.

Nesse sentido, foram construídos jardins de infância nas zonas mais pobres, nas zonas mais desiguais da cidade, com os maiores índices de violência, com os maiores níveis de desigualdade. Acima de tudo, foram construídos com a mais alta qualidade arquitetônica, com acurado padrão não apenas funcional, mas também estético.

- *Faculdades de professores*



Fonte: Acervo pessoal.

O colégio de excelência, por sua vez, é um conceito focado na dignificação do professor, na exaltação do professor,

que é o núcleo e o coração da educação, um dos pilares de nossa sociedade.

- *Equidade é escrita com “E” de Educação (Ensino Superior)*



Fonte: Acervo pessoal.

Aníbal coloca que, neste momento, estão em construção duas cidades universitárias, sendo uma delas bastante simbólica por estar localizada no município de San Javier, o município com os níveis históricos de violência mais elevados de Medellín e, com certeza, da Colômbia e do mundo. Nesse mesmo local que abrigará essa cidade universitária, funcionou durante 100 anos uma prisão para mulheres. Este é um exemplo de cidade para a vida, em oposição à cidade com dor, com medo, com a desesperança que vivenciamos durante 25 anos – comemora Aníbal.

- *Jornada Complementar*

Na Colômbia, devido à pouca infraestrutura, a jornada de educação pública é de 6 horas, de modo que os colégios possam funcionar em dois turnos e, assim, atender a maior quantidade de crianças. As jornadas dos colégios particulares são de 9 a 10 horas e suas crianças, ao sair da aula, vão ainda para aulas de música e de arte.

Para Aníbal, isso é uma forma de multiplicar as desigualdades por meio da educação. Por isso foi criada uma jornada complementar nas escolas públicas. A solução é simples, mas difícil de obter, que é dar às crianças das escolas públicas o mesmo que é dado às crianças das escolas particulares, tanto em quantidade como em qualidade de educação – afirma Aníbal.

- ***Centro de Inovação para o Professor***

Segundo Aníbal, outra ação empreendida em Medellín no âmbito da educação foi a estruturação do Centro de Inovação para o Professor, uma espécie de universidade do professor que promove ações de capacitação, debates e trocas de experiências dos professores locais entre si e com outros professores e profissionais de todo o mundo, de modo que cresçam como seres humanos e como pedagogos.

- ***Medelim Solidária***

Como as iniciativas educacionais, apesar de estritamente relevantes para a transformação de uma cidade, têm efeitos no longo prazo, foi também criado em Medellín um conjunto de ações orientado para o atendimento de necessidades imediatas. Medellín Solidária, por exemplo, foi um programa criado para abordar a pobreza, para ajudar as fa-

mílias em condições de pobreza absoluta, de miséria, a passar de forma rápida para uma condição superior. Para tanto, trabalha em nove dimensões do desenvolvimento humano com vistas a gerar competências nessas famílias.

- ***Distrito de Inovação “Medellinnovation”***

Aníbal relembra que Medellín foi reconhecida no ano de 2013 como a cidade mais inovadora do mundo. Mas, para ele, Medellín não venceu porque o prefeito era inovador, e sim porque a administração municipal foi inovadora, porque a cidade possui uma cultura de inovação. É isso o que se deseja estimular com a criação do Distrito de Inovação. Muitas das inovações de Medellín não contêm conteúdo tecnológico elevado, e sim bom senso.

- ***Grande Pacto para a Inovação***

Medellim, porém, quer atingir, de acordo com Aníbal, um nível de inovação mais científico, sistemático e estruturado. Nesse sentido, mais de 5.000 entidades das mais diferentes áreas de Medellín foram reunidas e chegaram a firmar um pacto pela inovação, comprometendo-se com tempo, pessoas e investimentos em inovação como fonte de bem-estar.

- ***Conglomerado público***

Frente aos problemas de debilidade institucional, corrupção e cultura da ilegalidade, foi realizada uma série de trabalhos no campo da institucionalidade, com destaque para a constituição de um conglomerado público dedicado a levar modelos e boas práticas de gestão privada para a admi-

nistração pública, sem perder de vista as diferenças inerentes a cada uma dessas realidades.

- ***Modernização***

Aníbal destaca que a experiência com o conglomerado público constituído levou os gestores a um processo de modernização da administração da cidade de Medelim, sem que isso representasse um aumento de custos. Ao contrário, o redesenho administrativo chegou até mesmo a diminuir as despesas públicas.

- ***Metrocable***

Uma outra iniciativa que Medelim fez com inovação, com bom senso e com visão de sua cultura, de seu território e de sua identidade foi investir em teleféricos como um sistema integrado de transporte urbano. No entanto, o investimento não se deu somente por se tratar de um sistema de mobilidade adequado para chegar às partes altas da montanha.

O mais importante é que levou o Estado, levou a cidade, levou as instituições até onde eles não estavam. Antes dos teleféricos, conta Aníbal, as pessoas que viviam nas ladeiras altas de Medelim não apenas levavam 2 ou 3 horas para chegar ao trabalho, mas também tinham que pagar 2 ou 3 vezes mais do que pagam hoje por um transporte desconfortável e perigoso.

Agora elas se sentem cidadãs porque o teleférico as ligou, as integrou, e porque a institucionalidade chegou a esses territórios. Isso produziu o desenvolvimento de bibliotecas, de colégios, de hospitais, de jardins de infância. Tratam-se de intervenções intimamente relacionadas com a mobilidade.



- *Escadas rolantes*



Fonte: Acervo pessoal.

Aníbal afirma que, embora estivessem à vista de todos em aeroportos, nos centros comerciais, Medellín foi pioneira em converter as escadas rolantes num sistema de mobilidade para a cidade, provendo conforto para pessoas que precisavam subir ladeiras muito íngremes, pessoas com muita idade, senhoras com compras.

Essa foi mais uma maneira de fazer com que os cidadãos sentissem que são membros de uma sociedade.

Além das escadas rolantes, as casas foram pintadas, os comércios foram abertos, toda uma infraestrutura foi instalada, formando o que passou a ser denominado de parques-biblioteca.

- ***Plano de Ordenamento Territorial***

O plano de ordenamento territorial e de ocupação do solo foi discutido durante alguns anos, resultando numa proposta de longo prazo, com horizonte de tempo orientado para 2030.

- ***Unidades de Vida Articulada***



Fonte: Acervo pessoal.

Unidades de Vida Articulada é um projeto criado pela administração de Medelim que vem sendo reconhecido em todo o mundo como uma nova tipologia de desenvolvimento urbano.

Aníbal afirma que não é um parque, mas parece um parque, não é uma quadra ou um cenário esportivo, embora pareça, não é um centro comunitário, mas tem elementos de um centro comunitário. É, na verdade, um equipamento integral de recreação, cultura, esporte e encontro cidadão.

- *Parque fluvial de Medellín*



Fonte: Acervo pessoal.

O Rio Medellín, que perpassa cerca de 16 quilômetros dentro da cidade, tem 14 ou 15 pontes para veículos e somente uma, feita há mais de 100 anos, para pedestres. Para Aníbal, isso é segregação, isso não é uma cidade para a vida, é uma cidade de absurdos urbanos e arquitetônicos. No futuro, o parque terá 16 a 20 pontes para pedestres, para integrar a cidade, para que o rio não sirva para separar, mas para unificar as pessoas.

- *Estação de Tratamento de Águas Claras*

A Estação de Tratamento de Águas Claras é o maior projeto de Medelim do ponto de vista do investimento, totalizando entre 650 e 700 milhões de dólares destinados a descontaminar e a devolver com vida para a população o Rio Medelim. Para Aníbal, são recursos que poderiam ser investidos em muitas outras ações sociais se há 30 ou 40 anos, as pessoas tivessem tido o bom senso de preservar o rio.

- *O VLT de Ayacucho*



Fonte: Acervo pessoal.

Aníbal conta que o VLT de Medelim, depois de muitas dificuldades e de muitas desavenças políticas, foi construído e começou a operar há mais ou menos 23 anos, transformando-se num elemento integrador da cidade. O novo VLT foi colocado em teste em outubro de 2016 e já está operando comercialmente em Medelim como parte de um sistema maior de mobilidade, que, por meio de um cartão

eletrônico, inclui ainda o acesso às bicicletas públicas, aos teleféricos, dentre outros meios que, de fato, interligam a cidade.

- ***O sistema de bicicletas públicas***

O sistema de bicicletas públicas é mais um dentre os vários componentes que integram o sistema de mobilidade urbana, que visa fortalecer os vínculos entre as pessoas na cidade.

- ***Jardim Circunvalar de Medelim***

A administração de Medelim declarou praticamente aceitação zero de qualquer ampliação do perímetro urbano, de modo que a cidade cresça em densidade, mas não em extensão territorial. Essa medida foi alinhada à proposta do Jardim Circunvalar de Medelim, uma série de equipamentos leves de recreação, esporte e encontro cidadão nas margens das ladeiras da cidade, formando um cordão de mobilidade limpa e sustentável.

- ***Jardim Moravia***



Fonte: Acervo pessoal.

No antigo lixão municipal de Medelim, que, devido ao crescimento desordenado, ocupou o centro da cidade por volta de 20 a 25 anos como um lugar absolutamente indesejável, não somente trabalhavam, mas também viviam mais de 2.000 famílias. Esse lixão foi transformado num jardim para a vida e as pessoas foram transferidas para seu entorno.

#### 4 OS RESULTADOS OBTIDOS

##### *Taxas de pobreza e de extrema pobreza*

- Obtenção das menores taxas das últimas décadas;
- 25.000 superam a extrema pobreza entre 2012 e 2015.

##### *Desemprego:*

- Índice mais baixo de desemprego em 18 anos;
- Índice mais baixo de informalidade das últimas duas décadas.

##### *Avaliação do desempenho integral de Medelim entre 2006 e 2014:*

- Medelim tem a maior taxa de desempenho geral do país.

##### *10 prêmios importantes para Medelim entre 2012 e 2015, dentre eles:*

- 2013 – Cidade mais inovadora do mundo pelo *Wall Street Journal*, *Urban Land Institute* e *Citi Bank*;



- 2013 – Selecionada pela Fundação Rockefeller em seu desafio de 100 cidades mais resilientes, recebendo apoio técnico e recursos para desenvolver e implementar novas estratégias de resiliência urbana;
- 2014 – Menção especial no prêmio mundial *Lee Kuan Yew*, sendo reconhecida pelo governo de Singapura por sua transformação urbana extraordinária ao longo dos últimos 20 anos;
- 2015 – Concorrendo com 6.000 projetos de 152 países, um orfanato colombiano localizado em Villa Hermosa ganha o prêmio *Holcim Oro Mundial 2015*, um dos prêmios de arquitetura sustentável mais reconhecidos do mundo;
- 2016 – Medellín vence novamente o prêmio mundial *Lee Kuan Yew*, considerado o “prêmio Nobel” das cidades.

***Taxa de homicídios de Medellín considerando o período de 1978 a 2015:***

- A taxa de homicídio mais baixa dos últimos 40 anos.

Por fim, Aníbal elenca os 15 postulados básicos de seu governo: a vida, a equidade, a integridade, a educação, o espaço público, a mobilidade, a continuidade, o planejamento, a inovação, a unidade, a ética da estética, a identidade, a comunicação, a cidade e a atitude.

**Construção de uma Proposta Local**

Ao final da palestra, o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos, propôs ao público presente o seguinte passo a passo metodológico de trabalho:

- Reflexão individual sobre a apresentação, tendo em vista as seguintes questões:
  1. Que fatores foram determinantes e motivadores para desencadear as intervenções em Medelim?
  2. Quais foram, em termos conceituais, as principais mudanças almejadas?
  3. Quais foram os fatores favoráveis para o sucesso das ações implementadas?
  4. Que ações deveriam ser priorizadas para implantação de um plano semelhante em nossa cidade?
  
- Debate em grupo, em função dos mesmos aspectos;
- Síntese do debate em grupo em pontos principais elencados em *flipchart*.

Com isso, os participantes deram, para cada pergunta apresentada, uma série de contribuições que ficaram registradas no painel adotado, da forma como se destaca a seguir.

### **Ações, Resultados e Aplicações**

A partir das colocações do palestrante, o ex-prefeito de Medelim, Aníbal Gaviria Correa, foi possível produzir primeiramente a seguinte nuvem de palavras.





As contribuições dos participantes, por sua vez, subdividem-se em função das questões apresentadas pelo mediador do debate, o professor Henry Campos, para fomentar a reflexão.

1. Em relação a primeira questão (que fatores foram determinantes e motivadores para desencadear as intervenções em Medellín?), os participantes elencaram os seguintes pontos principais:

Preocupação com a vida; Vontade de mudar o curso da história da cidade; Determinação política; Desejo de construção de um lugar melhor para se viver; Violência; Criminalidade; Sensação de “fundo do poço”; Desigualdade social e econômica; Corrupção; Impunidade; Baixos índices na educação; Atuação das organizações criminosas; Tráfico de

drogas; Cartéis de drogas; Altas taxas de homicídios; Insegurança; Desemprego; Pobreza extrema; Crescimento urbano desordenado; Busca por parâmetros para melhorias nas questões sociais, econômicas e culturais; Falta de espaços públicos; Falta de planejamento de longo prazo; Resposta positiva da população; Liderança exercida com senso de continuidade; Segregação; Reconhecimento dos problemas.

2. No tocante a segunda pergunta (quais foram, em termos conceituais, as principais mudanças almeçadas?), os participantes, em linhas gerais, colocaram:

Opção pela vida; Liberdade; Inclusão social; Ética; Participação social; Comunidade; Equidade; Acessibilidade; Igualdade; Ocupação estratégica dos espaços públicos; Valorização da cultura; Educação; Qualificação dos serviços públicos; Redução das taxas de homicídios; Redução da pobreza extrema; Inovação ambiental; Redução do desemprego; Pacto pela inovação; Melhorar a infraestrutura e a mobilidade urbana; Alinhamento das políticas públicas.

3. Quanto à terceira pergunta (quais foram os fatores favoráveis para o sucesso das ações implementadas?), destacam-se:

Parceria entre o governo e a população; Vontade política; Financiamento externo; Envolvimento social; Planejamento; Monitoramento; Ousadia; Política de continuidade; Valorização da vida; Unificação da cidade; Equidade; Educação; Ocupação dos espaços públicos; Inovação; Investimento na primeira infância; Qualificação e valorização dos professores; Ambiente institucional favorável; Tolerância; Resiliência; Criatividade; Transparência nas ações; Reorganização administrativa.

4. Por fim, no que se refere à quarta pergunta (que ações deveriam ser priorizadas para implantação de um plano semelhante em nossa cidade?), os participantes apontam que o que se deve fazer é:

Construir a base estratégica do Plano Plurianual 2018-2021 a partir do Fortaleza 2040; Fazer com que o Fortaleza 2040 seja apropriado pela população; Explorar a estratégia do Centro de Inovação para Professores de Medelim; Aprofundar a estratégia de implantação dos planos de ordenamento territorial; Priorizar as ações de educação, saúde, emprego, espaços públicos, esporte e lazer para a população em situação de vulnerabilidade social; Prover educação em tempo integral; Realizar a revitalização paisagística dos espaços públicos naturais; Integrar os modais por meio de cartão ou aplicativos de celular; Atualizar a legislação urbana e ambiental para promover novas oportunidades de negócios; Promover ações conjuntas entre governo e comunidade para ocupar espaços públicos; Garantir a captação de recursos; Desburocratizar os serviços públicos; Investir intensamente na educação básica; Ampliar a escola de tempo integral; e Erradicar as áreas de risco.

# REFLEXÕES

## PLANO MUNICIPAL DE PROTEÇÃO URBANA

A Prefeitura Municipal, juntamente com a Vice-Prefeitura, em uma iniciativa inovadora, idealizaram a proposta de um Plano Municipal de Proteção Urbana (PMPU), como ferramenta essencial na Segurança Pública.

O Plano Municipal de Proteção Urbana (PMPU) agrega o que há de mais moderno na área em todo o mundo. Vai executar um sistema de proteção de proximidade, ou seja, de área restrita, invertendo o foco do marco para dar prioridade a microrregião. Trabalhará a perspectiva de ações preventivas integradas, envolvendo as diversas áreas das políticas públicas municipais, e em técnicas preditivas, além de ações urbanísticas, socioeducativas, desportivas, amparo ao usuário de drogas, vigilância sistemática eletrônica e patrulhamento preventivo e ostensivo. Todas essas iniciativas convergem para a construção de uma cidade segura que permita aos cidadãos o uso de todos os equipamentos públicos existentes no espaço urbano de modo pleno, corriqueiro e confiável.

O Plano Municipal de Proteção Urbana (PMPU) está sendo implantado em sua estrutura física, iniciando por duas unidades (torres blindadas), onde a criminalidade é mais forte: Jangurussu e Goiabeiras. A ideia é chegar a cinco até o início de 2018, incluindo mais as torres de Canindezinho, Dendê e Vila Velha, e um total de 15 até o final de 2018. A previsão do PMPU é implantar 30 células de proteção urbana até o final da atual gestão, cobrindo um terço de Fortaleza.

Ao entender que também é competência da Prefeitura de Fortaleza atuar na área de segurança pública, ampliando o papel da Guarda Municipal, o prefeito Roberto Claudio explica que a proposta, diferentemente das anteriores, não trata de grandes questões, mas de áreas críticas. “Não temos a pretensão de substituir o trabalho da polícia. Vamos atuar em área restrita, auxiliando o combate à grave criminalidade, em colaboração estreita com as polícias militar, civil, federal e com os órgãos que fazem o sistema Judiciário”, explica o prefeito.

Por sua vez, o vice-prefeito Moroni Torgan, que elaborou o plano, acrescenta que diferentemente de programas anteriores, que sempre tentaram resolver a violência de Fortaleza, o PMPU tentará resolver o problema daquela área, através da prestação de serviço, da participação comunitária e da vigilância. Moroni explica que a atuação em espaços menores permite *“uma avaliação melhor, com acompanhamento mais efetivo e melhor desempenho”*.

O PMPU implantará “células de proteção comunitária”, ferramenta com a qual a Prefeitura espera intervir nas regiões mais críticas. Cada torre de vigilância terá dois guardas municipais e um policial militar, para monitoramento das 40 câmeras que serão instaladas em cada área e do drone. As torres servirão como uma base de apoio para equipes compostas por 30 guardas municipais e dez policiais militares, que farão a vigilância e o patrulhamento durante 24 horas. *“Nosso foco será na prevenção. Não queremos ter que ir atrás e prender o criminoso”*.

“Queremos evitar que alguém vire criminoso. Por isso, vamos atuar nos três níveis da prevenção: a primária, com urbanização, iluminação e lazer; a secundária, que são as atividades culturais, esportivas sociais, educacionais; e a terciária

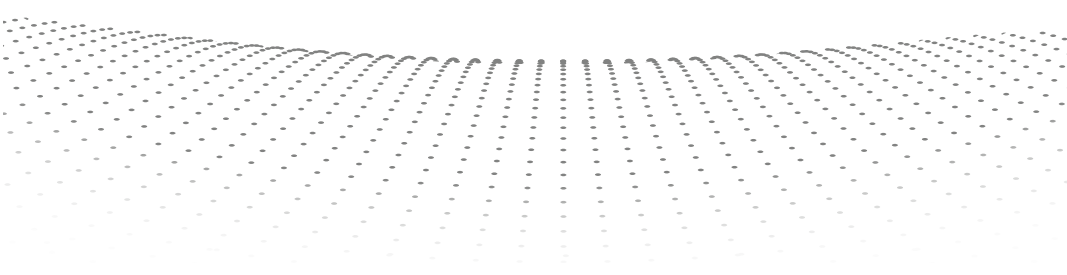
ria, que é a vigilância em três modalidades: a pé, de bicicleta e motorizada”. Outra grande diferença de programas anteriores e dos atualmente existentes - acrescenta Moroni - “é que não vamos entrar e sair, depois de um período: vamos ficar lá, atuando no social e patrulhando por 24 horas.

Assim sendo, o Plano Municipal de Proteção Urbana (PMPU) é este programa que tem como objetivo atuar com foco na pactuação e protagonismo entre a comunidade e o poder público local para dinamização de ações preventivas, reconhecidas como a forma mais eficaz de combate à criminalidade e evitar a ocorrência de delitos.

*Moroni Torgan*  
*Vice-Prefeito de Fortaleza*



# INOVAÇÃO



**Silvio Meira** é PhD em Ciência da Computação. Foi por 12 anos cientista-chefe do Centro de Estudos de Sistemas Avançados de Recife. Criou e coordenou o programa de doutorado em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). É um dos fundadores do Porto Digital, atualmente, dedica-se à Agência Recife para Inovação e Estratégia.

## Promoção da Inovação e Conhecimento nas Cidades

Silvio Meira apresenta, então, uma palestra repleta de *insights* que obedecem a um fluxo próprio de pensamento, sendo, assim, abaixo representada por meio de uma sequência de aforismos deduzidos de seu discurso que resultam em verdadeiras lições sobre inovação colaborativa.

1. Uma cidade é uma combinação de espaço com tempo... é a presença de pessoas, suas culturas, histórias, falas, discursos, sofrimentos e alegrias... cidades são redes múltiplas e sobrepostas interagindo no mesmo espaço e ao mesmo tempo, o que pode ser um grande problema...
2. No futuro, como é que a gente vai resolver tudo isso? O caos urbano, o transporte, a mobilidade...? Como podemos utilizar o *design* para mexer em coisas que têm



- a ver com a cidade, para intervir no fluxo dos acontecimentos para sair de uma situação atual para uma situação desejada?
3. A gente pode reutilizar os espaços de forma diferente, a gente pode repensar os lugares, mudar regras, fechar ruas que antes eram para veículos apenas para pedestres, proibir a construção de novas vagas de estacionamento...
  4. Como tudo é guiado por informação, a gente pode colaborar, pode juntar todo mundo num mesmo lugar... para colaborar, primeiramente é preciso compartilhar conceitos, é preciso também ter capacidades de se conectar... em última instância, todo mundo tem que ter curiosidade para saber o que está acontecendo, o que representa um grande problema, já que as pessoas não são curiosas... por isso é tão difícil colaborar... tem tanta gente desconfiada... e colaborar é trabalhar com os mesmos propósitos... além disso, alguém precisa articular, coordenar... quem coordena precisa mais gerar do que capturar valor...
  5. Qualquer planejamento já nasce obsoleto... focando em problemas que muitas vezes vêm se perpetuando por gerações, o planejamento se volta para o passado, e não para o futuro... por conta disso, a gente não constrói estruturas, e sim conjunturas... temos um ponto de partida, mas não um ponto de chegada... um sistema conjuntural tem que se modular, com componentes adaptáveis para múltiplos lugares...
  6. Precisamos pensar nas cidades numa perspectiva de alta performance, com processos eficientes e propícios para o desenvolvimento do empreendedorismo, da criatividade, da flexibilidade e da inovação, de modo que não se perca tempo, que se possa fazer escolhas de forma estratégica...

7. Para mudar as regras ou olhar para as regras de uma forma diferente, a gente precisa conectar pessoas e opiniões diferentes para chegar a meios-termos... a gente precisa de líderes... precisa também criar uma visão... precisa agir em rede... envolver governo, universidade, empresa, mas também investidores, usuários, empreendedores...

Tomando por base essas ideias, Silvio Meira conta, então, um pouco da história da construção do Porto Digital, do modo como um conjunto de professores universitários, ao perceber que não conseguiam reter talentos em Recife não por falta de emprego, mas de desafios, começou a levantar fundos para restaurar e a ocupar com empresas de tecnologia prédios públicos históricos cedidos pelo governo.

Em 2000, no local onde hoje fica o Porto Digital, no centro histórico de Recife, não tinha nada; apenas um bairro abandonado, entregue ao crime, à violência e ao tráfico de drogas. Hoje o Porto Digital tem por volta de 8.500 pessoas trabalhando, 285 empresas instaladas, 100 mil metros quadrados de área renovada e um bilhão e meio de reais de faturamento anual. A perspectiva conjuntural é que em 2035 haja 20.000 pessoas trabalhando ali.

Silvio Meira, então, pergunta-se como pode fazer algo do tipo para a cidade inteira, já que, no futuro, não teremos Estados Nacionais, não teremos regiões... teremos cidades! É nesse sentido que cria a Agência Recife para Inovação e Estratégia, já pensando, de forma conjuntural, no que pode vir a ser Recife em 2037, ano em que a cidade completa 500 anos.

### **Construção de Proposta Local**

Após a palestra de Silvio Meira o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos, adota o debate com o público como

a estratégia principal de enriquecimento dos conteúdos em questão, abrindo, então, para perguntas.

### **Ações, Resultados e Aplicações**

A partir da palestra e dos debates, produziu-se como um resultado geral deste workshop a nuvem de palavras a seguir representada.



Destaca-se a palavra “gente”, tanto pela forma de expressão “a gente...” utilizada por Silvio Meira ao longo de sua palestra, como pela mensagem constante de cooperação e atuação em rede que busca recorrentemente deixar.

**No que se refere ao debate, Manuela Nogueira, secretária de Infraestrutura da Prefeitura Municipal de Fortaleza é a primeira a se manifestar**

Quanto foi gasto financeiramente, quanto foi investido no Porto Digital até hoje? De onde veio de fato esse dinheiro?

### **Silvio Meira prontamente responde ainda em tom de aforismos**

Os primeiros cinco anos do Porto Digital foram de prototipagem, de construção... o Porto Digital é também um conjunto de leis... A gente buscou proteger o Porto Digital... para se ter uma ideia, a lei que criou o Porto Digital determina que o Estado, apesar de ser um dos principais financiadores, é minoritário no conselho do Núcleo de Gestão do Porto Digital, que é o animador e articulador do sistema local de inovação, do território, das instituições e das organizações... o conselho, inclusive, pode se reunir sem a participação do Estado... Isso foi feito para evitar que no futuro alguma parte do Estado tentasse sequestrar, vamos dizer assim, a gestão do Porto Digital... Nos primeiros cinco anos, a gente teve 30 milhões de reais para começar o Porto Digital, comprar os primeiros prédios e fazer as primeiras reformas... Nos últimos 10 anos, o Porto Digital recebeu grandes investimentos, mais 120 milhões de reais de verbas públicas diversas... mas quando você faz a conta de 100 mil metros quadrados recuperados no Porto Digital... não foi o Núcleo de Gestão do Porto Digital que recuperou 100 mil metros quadrados... recuperamos talvez 40 mil metros quadrados... 60 mil metros quadrados foram recuperados pelas próprias empresas... Do ponto de vista de financiamentos diretos ao Núcleo de Gestão do Porto Digital, esse projeto consumiu algo em torno de 10 milhões de reais por ano... um milhão de reais por mês... durante os últimos 16 anos... Proporcionalmente, a fábrica da Fiat, em Pernambuco, é um

investimento de 10 bilhões de reais e gera 750 empregos. O Porto Digital, com insumos de 160 milhões de reais em 15 anos, gerou 8.500 empregos, dentre os quais 120 empregos de engenharia de um centro de inovação da Fiat que fica dentro do Porto Digital e que não foi financiado pela fábrica. Quando você junta muita gente que sabe fazer alguma coisa em algum canto, vem cada vez mais gente fazer aquela mesma coisa naquele canto. Isso é verdade nos clusters de tecnologia em todo o mundo.

**Em seguida, Evaldo Lima, secretário de Cultura do município, pergunta**

A Prefeitura Municipal de Fortaleza já investiu muitos recursos na revitalização da Praia de Iracema, que é uma das regiões mais tradicionais da cidade, mas ainda enfrenta sérios problemas de degradação. O que poderíamos nesse sentido aprender com a experiência e com a natureza jurídica do Porto Digital?

**Silvio Meira responde**

O maior investimento não é do poder público... se você não tiver atores econômicos que estão interessados, verdadeiramente interessados, não vai funcionar. Obviamente, não inventamos o Porto Digital... o Porto Digital não tem nenhuma ideia original. Quando resolvemos fazer o Porto Digital, andamos pelo mundo inteiro... um dos lugares que mais nos impressionou foi Puerto Madero em Buenos Aires... lá estavam fazendo isso desde o começo da década de 1990... eu fui lá e voltei dizendo a gente ia fazer igualzinho... terraplanar... derrubar esses prédios velhos... deixar

uns três ou quatro para mostrar como era... e fazer só prédio novo que é mais fácil de administrar... tem que ver que eu sou engenheiro... engenheiro leva um tempo para entender que existe um contexto, uma cultura, que envolve arte e histórias... Em 2010, eu estava na minha sala... o ministro da Inovação da Argentina chegou para saber como o Porto Digital tinha dado certo... depois de discutirmos o dia inteiro com toda a equipe, chegamos à conclusão de que foi por conta do fato de sermos uma área protegida pelo patrimônio histórico. A especulação imobiliária não conseguiu entrar no Porto Digital, prejudicar os negócios, fazer torres de 40 andares... em última análise, não expulsou os pequenos empreendedores, a criatividade, os artistas e assim por diante... a gente conseguiu manter uma ecologia ali... de repente, foi isso o que nos manteve vivos até agora... Hoje, em Buenos Aires, eles estão indo para a área de Caminito, que tem uma situação parecida com a do Porto Digital.



# REFLEXÕES

## INOVAÇÃO E CIDADES INTELIGENTES

“É absolutamente insano imaginar resultados diferentes se fazemos tudo sempre da mesma forma”. O pensamento de Einstein nos remete para a necessidade de inovar como forma de promover o avanço da sociedade. Inovar é renovar, é fazer diferente. Olhando para o contexto da cidade, é clara a tendência crescente de urbanização e do poder das cidades como local de encontros e de múltiplas interações no espaço e no tempo, o que representa um grande desafio aos gestores públicos em função dos problemas acarretados pelo adensamento urbano, como segurança, mobilidade, saúde, educação etc. Na outra ponta, vai nos exigir criatividade e capacidade de inovar na direção de uma nova arquitetura social, fundada em princípios como compartilhar, colaborar, integrar e conectar. Lembrando que cidade é espaço regulado a nos exigir cada vez mais eficácia nas relações e regramentos, e que urbano é também sinônimo de bom trato.

Com o avanço tecnológico, em especial das Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC's, estão cada vez mais em voga as chamadas cidades inteligentes como inovação na gestão das cidades. E o que é uma cidade inteligente? É claro que uma cidade inteligente - e ainda não existe uma cidade de fato inteligente assim como não existe cidade burra, não pode prescindir da tecnologia. Mas o conceito deve evoluir para além do modismo, incluindo fatores como qualidade de vida, novas alternativas econômicas - criativa, compartilhada, circular, e sobretudo, para uma cidade humana e orientada ao cidadão.

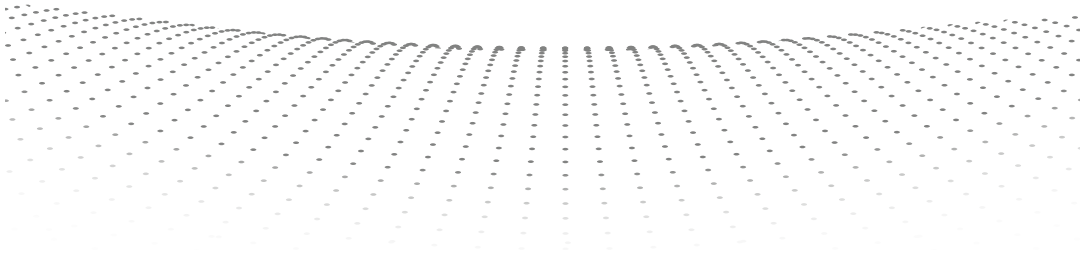


Fortaleza, a despeito de profundas desigualdades, nos últimos anos vem avançando na direção do conceito *smart cities* com iniciativas nas áreas de mobilidade urbana, planejamento e gestão, transparência de dados, desburocratização, competitividade, Wi-Fi livre, internet das coisas e outras.

O importante agora é integrar estas várias iniciativas na busca da interoperabilidade e intersectorialidade necessárias e assim teremos a chance de materializar o conceito de cidade inteligente como sendo o lugar onde tudo conspira para que se tenha uma vida melhor.

*Cláudio Ricardo Gomes de Lima*  
*Presidente da Citinova*

# SAÚDE



**Carina Vance** foi Ministra da Saúde do Equador (2012 a 2015) e Diretora do Instituto Sul-americano de Governo em Saúde (ISAGS/UNASUL). Possui mestrado em Saúde Pública pela Universidade de Berkeley, Califórnia. É formada em Ciências Sociais pelo Liceu Internacional (Quito, Equador) e em História e Ciências Políticas pela Williams College (Massachusetts, EUA).

## **Saúde - Os Avanços na Atenção à Saúde Pública**

Inicialmente, a palestrante faz uma rápida caracterização de seu país, com destaque para o contexto que antecedeu a reforma do sistema de saúde, como também para alguns indicadores do perfil epidemiológico.

O Equador é um país com população formada por 16,4 milhões de habitantes de origem mestiça, indígena, afroequatoriana, montubia e branca. Possui 283.591km<sup>2</sup> de território divididos em 24 províncias.

Seu sistema de saúde é misto (público e privado), sendo o Ministério da Saúde a autoridade sanitária e regulamentadora e também o maior prestador de serviço de saúde, com cobertura de cerca de 50% a 60% da população.

O índice de desnutrição crônica é aproximadamente de 25%. Por outro lado, 30% das crianças em idade escolar apresentam sobrepeso ou obesidade.

As doenças não transmissíveis, em especial o diabetes e a hipertensão, são as principais causas de morte no país.

A mortalidade materno-infantil, entretanto, encontra-se em queda nos últimos anos.

Em 2007, ao assumir o Ministério da Saúde, Carina aponta que se deparou com os seguintes desafios: fragmentação do sistema de saúde; autoridade e credibilidade do governo fragilizadas; ofertas descasadas das demandas; e baixo orçamento, que subiu de 600 milhões de dólares em 2006 para 2,4 bilhões de dólares em 2014, passando a representar 4,5% do PIB do país.

A reforma, então, foi baseada na reestruturação e na melhoria de processos, na implementação de tecnologias de informação e comunicação, no uso de informação geográfica e na análise de como os recursos estavam distribuídos e em como deveriam estar.

Guayaquil, por exemplo, a maior cidade do Equador, com 3 milhões de habitantes, tinha a mesma quantidade de ambulâncias que Cuenca, com cerca de 600.000 habitantes.

O planejamento realizado considerou o número de habitantes, as características geográficas, a densidade populacional e, inclusive, as especificidades culturais.

Carina destaca que “[...] temos uma prática ancestral no Equador, o parto vertical[...] temos muitas mulheres que não se aproximavam do centro de saúde, porque o centro de saúde não lhes permitia entrar com sua parteira[...] estabelecemos uma política... que a parteira possa ir ao centro de saúde. É algo bem difícil[...] porque a resistência de muitos profissionais da saúde para que entre a parteira indígena e

acompanhe o parto da mulher é muito grande[...] é preciso adequar os serviços às necessidades e práticas culturais”.

O modelo estabelecido priorizou, portanto, a atenção primária em saúde: serviços de atendimento integral, prevenção e promoção da saúde, cura e reabilitação, atendimento em escolas e penitenciárias com foco não somente nos indivíduos, mas também nas famílias e nas comunidades.

Para suprir a carência de médicos da família, desenvolveu-se uma formação técnica em atenção primária de dois anos para pessoas da comunidade.

*“Quem melhor que uma pessoa da comunidade para saber onde mora o adulto idoso em estado de vulnerabilidade ou onde está a criança que talvez esteja sendo vítima de algum tipo de violência na família?”* – aponta Carina.

De modo a otimizar processos e reduzir custos, optou-se por padronizar estruturas sob certas tipologias:

- Centros de saúde do tipo A com oferta de medicina familiar e promoção da saúde bucal para localidades com 2.000 a 10.000 habitantes;
- Centros de saúde do tipo B para atender de 10.001 a 25.000 habitantes com serviços de saúde mental, pediatria e raio-X;
- Centros de saúde do tipo C para reabilitação e prestação de cuidados 24 horas para 25.0001 a 50.000 habitantes.

Incorporaram-se a esses centros a medicina alternativa, a homeopatia e a acupuntura, como também alguns espaços para a prática de exercícios físicos e para a realização de estímulos à primeira infância.

Carina conta que a ideia era romper com a lógica de que um centro de saúde é um lugar para pessoas doentes

apenas, e não para quem deseja se prevenir doenças ou promover o desenvolvimento de seus filhos.

Com isso, a atenção primária passou a responder por 80% dos atendimentos, devido ainda à implementação e à obrigatoriedade do uso dos sistemas de referência e contra referência, que representaram um dos grandes desafios da reforma.

Outro grande desafio foi a certificação dos centros de saúde e a acreditação internacional de 40 dos principais hospitais do país. Inicialmente resistentes às constantes mudanças nos processos, os profissionais foram pouco a pouco se sentindo orgulhosos das melhorias.

Para tanto, houve um processo de valorização dos recursos humanos, que praticamente dobraram seus salários ao longo desse período de mudanças.

Por outro lado, a carga horária de trabalho dos médicos e, portanto, a capacidade de atendimento instalada, também dobrou de 4 para 8 horas diárias.

Além disso, realizaram-se parcerias com universidades para a formação das especialidades de que mais se necessitava, em particular de médicos da família e anestesistas.

Estabeleceu-se também uma política de incentivo ao retorno de profissionais que haviam migrado durante uma crise bancária em 1999 e 2000.

Os resultados, aponta a ex-ministra, fizeram-se notar de forma expressiva sobre a qualidade do atendimento e a redução dos custos.

### **Construção de Proposta Local**

Ao final da palestra, o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos, propôs ao público presente o seguinte passo a passo metodológico de trabalho:

- Reflexão individual sobre a apresentação, tendo em vista o impacto das ações, a mudança nos planos, a aplicabilidade e o potencial de sucesso;
- Debate em grupo, em função dos mesmos aspectos;
- Síntese do debate em grupo em pontos principais elencados em *flipchart*;
- Apresentação das contribuições de cada grupo em plenária.

Desse modo, 14 grupos se alternaram, apresentando, em conjunto, suas contribuições para o município de Fortaleza, conforme se destacam no item a seguir.

### **Ações, Resultados e Aplicações**

Inspirados pelas práticas equatorianas de políticas de saúde pública apresentadas pela ex-ministra Carina Vance Mafla, tidas como bastante próximas da realidade do município de Fortaleza, os participantes, a partir de seus grupos, trataram de questões como governança, inteligência epidemiológica, política de recursos humanos, padronização de processos, participação das comunidades, atenção primária e resultados.

A partir da transcrição de suas falas, foi possível constituir, com o auxílio do *software* de análise qualitativa NVIVO, a nuvem de palavras a seguir.



Mais analiticamente, pôde-se averiguar que emergem de suas colocações as seguintes categorias:

*Acolhimento, acreditação, agente comunitário de saúde, aquisição e distribuição de medicamentos, atenção à saúde da população carcerária, atendimento itinerante, distribuição de biolarvicida, equidade, estruturação da política de RH, fiscalização e monitoramento das equipes de campo, formação de pessoal, gestão participativa, governança, gravidez na adolescência, infraestrutura física, integração da rede, inteligência epidemiológica, intersetorialidade, judicialização da saúde, manutenção para redução de custos, medicina preventiva, mortalidade materno-infantil, obesidade, ouvidoria, padronização dos processos, parcerias com escolas, priorização da atenção primária, relevância do SUS, satisfação dos usuários, sistemas de informação, sistemas de referência e contra referência, uso compartilhado de equipamentos, uso dos espaços públicos e valorização dos profissionais.*

Não obstante tantas categorias, as colocações dos participantes podem ser agrupadas entre si e apresentadas, conforme se segue, de modo sintético.

Quanto à governança, os grupos 10 e 13 destacaram a necessidade de revisão do modelo de gestão da saúde e de suas estruturas, bem como a importância da criação de um comitê executivo de gestão.

Os grupos 4 e 9, por sua vez, reforçaram a relevância do SUS como base para o modelo de atendimento.

Diversos grupos deram destaque à questão da intersetorialidade e da atuação conjunta de diversas secretarias como mecanismo de governança para a maximização do impacto das ações.

A integração da saúde com escolas para a prevenção da gravidez na adolescência e da obesidade, bem como com a justiça para o atendimento da população carcerária, foram os casos mais citados.

Para o grupo 1, a gravidez na adolescência é a causa principal de uma “epidemia” de crianças prematuras. Também para o grupo 1, tratar hoje da obesidade significa evitar a hipertensão, as doenças metabólicas e o diabetes no adulto de 2040.

No tocante à inteligência epidemiológica, o grupo 8 apontou como estratégia a espacialização das ações, o uso de dados e gráficos acerca da gradação, da gravidade etc.

O grupo 11, por sua vez, apontou para a análise territorial do atendimento dos postos de saúde no sentido da padronização e da “vocacionalização” do atendimento.

Quanto à política de recursos humanos, os participantes destacaram que o município de Fortaleza precisa desenvolver uma política de formação continuada de técnicos, gestores e profissionais da saúde, que devem ser melhor va-



lorizados também por meio do aumento de salários e do estabelecimento de um plano estruturado de cargos, carreiras e salários.

Por outro lado, o grupo 6 destacou que não somente as equipes médicas e de atendimento internas, como de fato já ocorre, devem ser fiscalizadas e monitoradas, mas também as equipes de campo.

No que tange à padronização dos processos, os grupos destacaram uma série de questões complementares entre si, a exemplo da acreditação, dos sistemas de informação, da aquisição e distribuição de medicamentos etc.

No campo da acreditação, o grupo 3 se referiu à padronização das estruturas físicas e dos protocolos de atendimento.

O grupo 9, por sua vez, referiu-se à reordenação dos serviços de atenção primária.

O grupo 11, por seu turno, tratou da acreditação não apenas das unidades de saúde, mas do próprio município.

No âmbito dos sistemas de informação, o grupo 8 traçou como estratégia o desenvolvimento de aplicativos para celular, enquanto o grupo 10 viu importância no uso de prontuário eletrônico, especialmente para os casos da rede de atenção secundária.

A maior parte dos grupos (2, 4, 5, 10, 12 e 14), no entanto, chamou atenção para o uso de sistemas de referência e contra referência, o que pode permitir que se desafoguem os hospitais.

Quanto à aquisição e distribuição de medicamentos, o grupo 5 destacou o problema da judicialização da Saúde, que muitas vezes faz com que o poder público seja obrigado a comprar itens que estão fora do escopo de seu planejamento, o que acaba por dificultar a gestão e elevar os custos.

Ainda no que diz respeito à padronização dos proces-

sos, destacaram-se a revisão de contratos de manutenção de aparelhos, para evitar que fiquem parados, e o uso compartilhado de equipamentos com horas ociosas que possam ser compradas pelo preço do SUS, conforme destacaram os grupos 3, 5 e 12.

Os grupos participantes também destacaram como fator crítico de sucesso para políticas públicas de saúde, a questão da gestão participativa.

O grupo 2, por exemplo, ressaltou a importância da formação e do fortalecimento de comitês de participação social e de conselhos em cada unidade de saúde.

O grupo 6 recomendou que haja uma pessoa voluntária da própria comunidade para atuar dentro da unidade de saúde, por meio de uma ouvidoria estruturada, como uma “ponte” entre comunidade, agentes de saúde e médicos.

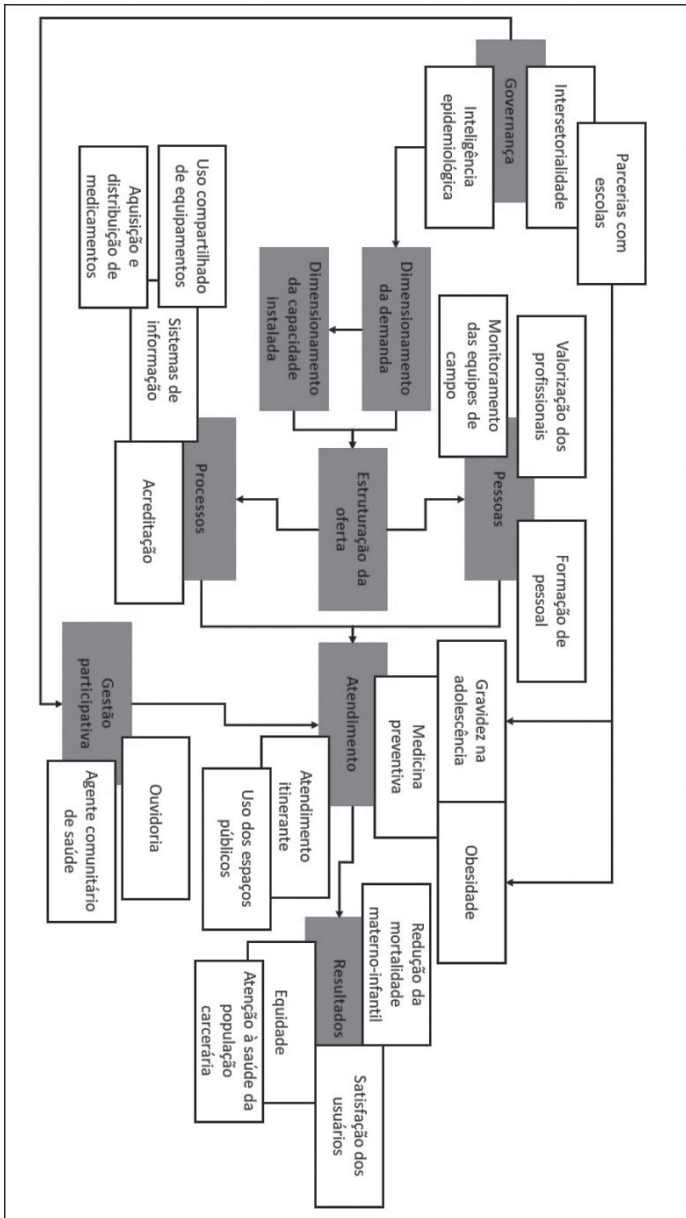
Quanto ao atendimento, os participantes deram ênfase à medicina preventiva, em especial para o combate à gravidez na adolescência e à obesidade em parceria com as escolas, conforme já assinalado, e ao atendimento itinerante de diferentes especialidades.

Nesse sentido, o grupo 3 tratou do fortalecimento da rede de atenção primária e o grupo 8 apontou para a necessidade de melhoria dos espaços públicos para a promoção da saúde.

Quanto aos impactos que se pode obter com essa forma integrada e padronizada de atendimento, destacaram-se principalmente a redução da mortalidade materno-infantil, a equidade, o aumento da atenção à população carcerária e a satisfação dos usuários, conforme constataram os grupos 1, 3, 4, 12 e 13.

Tornou-se, então, possível deduzir de todas essas contribuições dos grupos participantes as interconexões entre as

principais categorias que delas emergem, conforme se apresenta a seguir.



Com isso, pôde-se constituir para a prefeitura de Fortaleza, no âmbito da Saúde, uma política pública que se inicia com a revisão de seu modelo de governança, a ser pautado por uma inteligência epidemiológica que permita dimensionar as reais demandas da população.

Assim sendo, torna-se possível avaliar a capacidade instalada do município, redimensionando, quando necessário, seus recursos humanos e seus processos, a serem, respectivamente capacitados e automatizados em sintonia com as demandas identificadas.

Eleva-se, desse modo, a qualidade do atendimento, que passa a ser mais preventivo que reativo, gerando impactos sobre a equidade e a satisfação dos usuários, na medida em que, em parte, torna-se itinerante e conta ainda com a participação da população.



## REFLEXÕES

### **A ESTRUTURAÇÃO DA REDE DE ATENÇÃO À SAÚDE E A CERTIFICAÇÃO DAS UNIDADES COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DA GESTÃO**

A organização dos sistemas de saúde no mundo tem enfrentado o desafio de atender às grandes demandas por saúde, mas com escassos recursos financeiros, o que impõe aos governos reformas no setor da saúde, na busca pela otimização dos serviços, principalmente a partir do enfoque de suas ações na Atenção Primária à Saúde (APS).

No entanto, nesse processo de reformas há que aprimorar também os serviços de atenção secundária e terciária, sendo que uma das estratégias adotadas pelas organizações de saúde para melhorar a qualidade e a produtividade é a implantação de programas de certificação dos serviços de saúde e de acreditação hospitalar.

O sistema de saúde do Equador refletia também essa realidade (fragmentação do sistema de saúde; autoridade e credibilidade do governo fragilizadas; ofertas descasadas das demandas; e baixo orçamento), conforme visto na palestra “Reforma do Sistema de Saúde Pública do Equador (2007 – 2016)”, proferida por Carina Vance Mafla, ex-ministra de Saúde Pública do Equador, o que levou seu país a estabelecer uma reforma na saúde, baseada na reestruturação e na melhoria de processos, na implementação de tecnologias de informação e comunicação, no uso de informação geográfica e na análise de como os recursos estavam distribuídos e em como deveriam estar.

Outro grande desafio enfrentado no Equador foi a certificação dos centros de saúde e a acreditação internacional de 40 dos principais hospitais do país, a partir da melhoria dos processos, a homologação das estruturas e a contratação de certificadora internacional, a *Accreditation Canadá*, que é uma das três certificadoras de hospitais em âmbito internacional. Para a ex-ministra, esse processo de certificação foi a forma mais efetiva de implantar mudanças nas políticas, porque as pessoas foram se apropriando desses processos, resultando em impacto positivo na sustentabilidade, pela diminuição nos riscos de infecções hospitalares; na redução dos gastos e, principalmente, no bem-estar das pessoas, fazendo com que se rompesse um mito de que o serviço público tem de ser de má qualidade.

O município de Fortaleza, no Estado do Ceará, tem estruturado o seu sistema de saúde por meio da formação de uma Rede de Atenção à Saúde (RAS), em que a Atenção Primária à Saúde é porta de entrada preferencial desse sistema, a qual tem o papel de coordenar e ordenar essa Rede de Atenção, desempenhando as funções de resolubilidade, comunicação e responsabilização pelos residentes no território da capital, por meio da Estratégia Saúde da Família.

Na estruturação das Redes de Atenção, fez-se necessária a definição das competências de cada ponto de atenção, de um sistema de referência e contrarreferência entre os diversos pontos que compõem a rede e o estabelecimento do sistema de apoio (serviço auxiliar de diagnóstico e terapia, assistência farmacêutica, teleassistência, sistema de informação em saúde) e o sistema logístico (acesso regulado, registro eletrônico em saúde e sistema de transporte).

Os serviços de APS constituem-se de 110 Unidades de Atenção Primária à Saúde (UAPS), distribuídas nas seis

Regionais de Saúde. Cada uma dessas Unidades de Saúde, a partir do reconhecimento da população-alvo nos seus territórios, estabelece suas Equipes de Saúde da Família (ESF), que são responsáveis pelo acompanhamento de um número definido de famílias, localizadas em uma área geográfica delimitada, cujas ações são direcionadas para promoção de saúde, prevenção, recuperação, reabilitação de doenças e na manutenção da saúde da comunidade.

Cada equipe estabelece a sua agenda, a partir da classificação de risco para organização do atendimento à demanda por eventos agudos em todas as UAPS, como também a estratificação do grau de risco das condições crônicas. As equipes reúnem informações para programar melhor e mais equanimemente o acompanhamento dos usuários do sistema de saúde. As consultas de retorno são baseadas na real necessidade do usuário e em protocolos clínicos elaborados por profissionais e equipe técnica.

Na perspectiva de melhor atender às demandas de saúde dentro da concepção das RAS, a Secretaria Municipal de Saúde elaborou um mapa estratégico, destacando quatro redes prioritárias: Materno-Infantil, Urgência e Emergência, Psicossocial e a de Condições Crônicas, com ênfase em Diabetes e Hipertensão, duas condições de patologias crônicas prevalentes não apenas no município de Fortaleza, mas em todos os países.

Quanto à certificação e acreditação dos pontos de atenção à saúde secundários e terciários nas Redes de Atenção à Saúde, a Secretaria da Saúde de Fortaleza está desenvolvendo um programa de acreditação dos serviços de saúde, a fim de estimular a melhoria da qualidade dos serviços prestados, tanto no que se refere à qualidade assistencial, quanto aos processos de gestão.

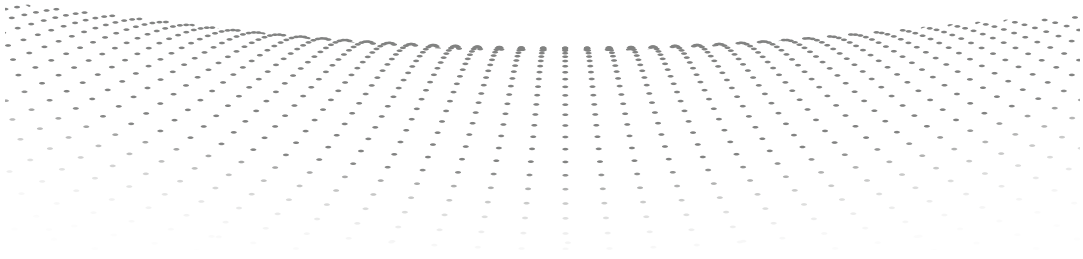


Nesse sentido, a SMS já conta com uma de suas Unidades contemplada com o Certificado de Acreditação, concedido pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) à Unidade de Pronto Atendimento Dr. Eduíno França Barreira, UPA do Cristo Redentor, sendo a primeira unidade do Estado a conquistar a certificação e, atualmente, a única do País nessa categoria. Para tanto, o equipamento iniciou um processo contínuo de gestão da qualidade, envolvendo a gestão clínica e a gestão administrativa, mediante a introdução e gerenciamento de protocolos e diretrizes assistenciais, tendo como foco a segurança do paciente; bem como a interação dos processos assistenciais, administrativos e gerenciais, centrados na gestão da excelência dos resultados. Do mesmo modo, já foi iniciado o processo de acreditação internacional do Instituto Dr. José Frota e do Hospital e Maternidade Dra. Zilda Arns Neumann (HDZAN).

Essa forma de organização tem permitido ofertar atenção contínua e integral à população, em tempo e lugares adequados e com a melhor qualidade; – refletindo-se em uma atenção humanizada, segura, com equidade, responsabilidade sanitária e econômica para a população adstrita em cada área de abrangência, gerando valor e sentimento de apropriação na comunidade.

*Joana Angélica Paiva Maciel*  
*Secretária de Saúde de Fortaleza*

# GOVERNANÇA



**Cláudio Gastal** é graduado em Análise de Sistemas e mestre em Sistemas de Informação. Presidente Executivo do Movimento Brasil Competitivo (MBC) entre 2002 e 2009, tornando-se diretor-presidente nos anos de 2009 e 2010. Foi secretário executivo da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade da Presidência da República no período de 2011 a 2015.

## **Governança e Eficiência na Empresa Pública**

Gastal inicia sua palestra explanando sobre a percepção que as pessoas ligadas ao Movimento Brasil Competitivo têm acerca dos desafios de gestão nos Estados e municípios que assessoram.

Para tanto, discorre primeiramente sobre o papel e a forma de atuação do MBC, que decorre do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade que fora estruturado no contexto da abertura do mercado brasileiro ocorrida no início da década de 1990, tornando-se, ao passar pelos governos Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, uma iniciativa da sociedade civil organizada.

O MBC, afirma Gastal, atua nos eixos de aperfeiçoamento da gestão pública, sua iniciativa mais conhecida, no aprimoramento da gestão de micro e pequenas empresas e em questões que envolvam os temas e as ferramentas da inovação e do *benchmarking*. Em 2005, o MBC criou o Programa de Modernização da Gestão Pública (PMGP), que tem como propósito principal gerar eficiência na gestão dos recursos públicos, tendo em vista que hoje representam algo em torno de 40% do PIB brasileiro. A intenção do MBC nesse contexto é desenvolver casos de sucesso de gestão pública em estados e municípios.

Gastal, então, afirma que a gestão pública, para as pessoas do MBC que a ela tanto se dedicam, é uma questão essencial, porém insuficiente para enfrentar os atuais desafios que o Brasil apresenta. Na verdade, o país precisa passar por uma reforma do Estado, da legislação, dos marcos regulatórios, isto é, dos alicerces necessários para a implantação de uma boa gestão.

Nesse contexto de mudanças, Gastal destaca que uma coisa que vem sendo discutida é a necessidade do que chama de digitalização da economia. Cada vez mais as pessoas, especialmente as mais jovens, querem ter os serviços de que necessitam ao alcance da palma da mão. Essa tendência já está transformando radicalmente o setor privado e vai transformar o setor público também.

Gastal elenca alguns exemplos que corroboram a necessidade de incorporação de tecnologias da informação na prestação dos serviços públicos, dentre os quais se destaca o caso de um empreendedor que relata levar 24 horas para registrar o domínio de sua empresa na internet, um serviço prestado por empresas privadas, e por volta de quatro anos para registrar sua marca no Instituto Nacional da Proprie-

dade Intelectual (INPI), um órgão ligado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC).

Frente a desafios dessa natureza, o MBC busca apoiar Estados e municípios na identificação de melhores práticas, na incorporação de ferramentas de gestão a seus projetos, processos e políticas e também na prospecção de potenciais parcerias público-privadas (PPP). A grande lacuna que nesse processo ainda persiste no setor público – aponta Gastal – é a incapacidade de pensar a longo prazo. O Brasil precisa da participação e do protagonismo da sociedade em projetos que sejam de Estado e que, portanto, ultrapassem os propósitos de curto prazo dos mandatos políticos de quatro anos.

Mas, para tanto – pondera Gastal –, é preciso ter em vista que a realidade está caracterizada por severas restrições orçamentárias, por restrições fiscais e isso não é passageiro, deve permanecer por um longo período de tempo e ter uma solução lenta e gradual.

O nível de dependência das prefeituras por transferências de recursos federais e estaduais é muito grande, mesmo quando se observam, por exemplo, apenas as 100 maiores cidades brasileiras. Considerando os últimos 10 anos, todas as cidades brasileiras evoluíram bastante em seus diversos indicadores de desempenho, porém a uma velocidade insuficiente para atender às crescentes necessidades da população, tornando o país ainda muito distante dos índices obtidos pelos países desenvolvidos.

Na medida em que a realidade é marcada, por um lado, por restrição fiscal e, por outro, por desafios cada vez maiores na prestação de serviços públicos, o que pode, então, ser feito em prol do desenvolvimento de estados e municípios?

Para Gastal, o único caminho sustentável é o aumento da produtividade e a redução do desperdício dos recursos

públicos. Em função dessa perspectiva, Gastal apresenta uma série de gráficos que relacionam o gasto médio em educação por aluno com o desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em diferentes municípios, o que o leva a constatar resultados dos mais variados em termos de eficiência nos gastos.

Isso remete à necessidade de estados e municípios aprenderem com as melhores práticas, com os casos que obtiveram os melhores desempenhos e com as estratégias adotadas para tanto, adaptando essas experiências a suas próprias realidades. O estabelecimento de diálogo entre prefeitos, portanto, é muito importante.

Diante da tendência que se anuncia de escassez de recursos e de uma sociedade cada vez mais participativa por meio das redes sociais, mesmo que muitas vezes com muita opinião, mas pouco conhecimento, é preciso que ocorra uma ruptura nos atuais modelos de gestão pública.

Vai ser preciso – pondera Gastal – combinar com harmonia e inovação alguns enfoques prioritários de gestão pública, dentre os quais se destacam a qualidade dos serviços, a produtividade dos gastos públicos, a incorporação de tecnologias e o aprimoramento da governança, que diz respeito a gerar e gerir expectativas, a governar em sintonia com a sociedade.

Gastal, então, propõe uma matriz de estruturação de ações de governança, abaixo representada, que, segundo ele, toda prefeitura deveria ter para orientar sua gestão.

<b>Desafios Ações</b>	<b>Desafios acumulados do passado</b>	<b>Novos desafios</b>
<b>Ações imediatas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a cobrança;</li> <li>- Revisar isenções e subsídios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertar serviços de qualidade;</li> <li>- Priorizar ações;</li> <li>- Ter disciplina fiscal;</li> <li>- Agregar tecnologias aos processos;</li> <li>- Firmar parcerias estratégicas.</li> </ul>
<b>Ações estruturantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimorar a captação de recursos;</li> <li>- Descontinuar projetos ineficazes;</li> <li>- Racionalizar processos;</li> <li>- Aperfeiçoar indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturar uma governança em rede;</li> <li>- Estabelecer canais de comunicação com a sociedade;</li> <li>- Ser transparente nas ações.</li> </ul>

Para que uma matriz desse tipo possa ser implementada, é importante que se estabeleçam mecanismos de gestão de projetos. Não obstante, Gastal destaca que, de modo geral, as prefeituras não têm um escritório de projetos que integre e gerencie toda a carteira de projetos em curso ou em fase de estruturação ou captação, o que implica, por exemplo, em contrapartidas fragmentadas que acabam por impactar em seus equilíbrios fiscais.

Para auxiliar os municípios a superar dificuldades como essa, o MBC vem trabalhando com o Índice de Desenvolvimento da Gestão Municipal (IDGM), não para julgar a prefeitura ou o prefeito, mas para observar o desempenho da gestão dos municípios em séries temporais de 10 em 10 anos, gerando, assim, informações padronizadas, comparáveis e de qualidade para a realização de *benchmarkings* e para a tomada de decisão mais assertiva.

Gastal, desse modo, encerra sua palestra e passa a palavra para o prefeito Roberto Claudio, que prontamente agradece por suas contribuições, destacando que sua palestra deixa um pouco de lado as especulações acerca de um mundo ideal para colocar em pauta a questão de como, de fato, concretizar os projetos em curso com eficiência e sustentabilidade. Além disso, o prefeito aponta que já há uma perspectiva de adesão da Prefeitura Municipal de Fortaleza ao MBC. Por fim, afirma que nos últimos quatro anos, mesmo com o contexto de recessão, foi realizado em Fortaleza o maior conjunto de investimentos de sua história. Fortaleza também teve o melhor desempenho no IDGM dentre as capitais brasileiras no ano de 2016.

### **Construção de Proposta Local**

Ao final da palestra, o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos, propôs ao público presente o seguinte passo a passo metodológico de trabalho:

- Reflexão individual sobre a apresentação, com o propósito de apresentar respostas para a seguinte questão:
  1. Quais ações concretas podem melhorar a produtividade e a qualidade do gasto público na gestão de Fortaleza?
- Debate em grupo, em função dos mesmos aspectos;
- Síntese do debate em grupo em pontos principais elencados em *flipchart*;
- Apresentação das contribuições de cada grupo em plenária.

Desse modo, os grupos se alternaram, apresentando suas contribuições para a melhoria da governança de Fortaleza, conforme se destacam no item a seguir.

### Ações, Resultados e Aplicações

A partir das transcrições das contribuições do palestrante, do prefeito e dos participantes, foi possível produzir, em caráter orientativo, a seguinte nuvem de palavras.



Além disso, foi possível analisar de forma individual e também comparativa as colocações dos participantes perante à questão colocada pelo prof. Henry Campos e sob a inspiração da palestra de Gastal, conforme se destacam abaixo.



Paulo Aguiar da Secretaria de Finanças propõe em nome de seu grupo de trabalho:

- Desenvolver uma cultura de planejamento estratégico com foco na geração de valor público e na gestão por resultados;
- Qualificar o capital humano;
- Otimizar continuamente os processos;
- Promover o uso intensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação;
- Estabelecer parcerias público-privadas;
- Garantir a governança do plano Fortaleza 2040.

Cláudio Ricardo da Fundação CITINOVA, por sua vez, sugere:

- Agregar Tecnologia da Informação e Comunicação aos processos públicos;
- Ter foco no usuário;
- Buscar parcerias não somente com empresas, mas com organizações do terceiro setor;
- Introduzir no ensino básico a disciplina de Formação Cidadã.

Maíra do IPLANFOR:

- Promover uma cultura de valorização do que é público;
- Ampliar e qualificar o trabalho em rede;
- Redigir e registrar os projetos da prefeitura com objetivos, metas e orçamento de forma que se possa gerar dados e informações para a tomada de decisão.

Cláudia da Secretaria de Saúde:

- Valorizar as lideranças dentro da perspectiva da meritocracia;
- Promover a educação permanente em todos os níveis de gestão da prefeitura com o uso de metodologias ativas;
- Potencializar a gestão por resultados em todas as unidades de saúde;
- Fortalecer o planejamento participativo e a rede de planejamento que já vem sendo desenvolvida;
- Qualificar as equipes para a captação de recursos.

Roseli Tatiane Nobre da Secretaria de Urbanismo e Meio Ambiente (SEUMA):

- Aprimorar a captação de recursos por meio de uma responsabilidade compartilhada com o setor privado, a exemplo da adoção de parques e praças que já vem sendo realizada;
- Ampliar a função do MAPFOR, um sistema de gestão, principalmente de recursos, já disponível;
- Introduzir uma cultura de não utilização de papel nos órgãos públicos a partir do uso do Fortaleza online, que, na SEUMA, por exemplo, já tem todos os processos inseridos, a disposição dos cidadãos para acompanhamento e *download*.

Desirée Mota da Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG):

- Ter o gasto público identificado e caracterizado com clareza;

- Compatibilizar e priorizar os projetos do Fortaleza 2040;
- Alinhar os projetos à agenda estratégica do governo estadual;
- Fortalecer a intersetorialidade para a otimização dos investimentos;
- Integrar fisicamente os órgãos da prefeitura em um mesmo Centro Administrativo;
- Criar uma cultura institucional de captação de recursos;
- Desburocratizar e simplificar os processos críticos;

#### Itamarcia da Secretaria de Saúde:

- Modernizar a gestão pública;
- Implantar a gestão por resultados com foco em eficiência;
- Ter disciplina fiscal;
- Desburocratizar os processos;
- Otimizar as compras públicas;
- Inovar.

#### Christina Machado da SEPOG:

- Realizar o levantamento de ativos para o compartilhamento de recursos;
- Fortalecer a gestão de contratos;
- Otimizar os processos de compras;
- Avançar na governança intersetorial em rede;
- Criar um escritório de projetos;
- Criar uma central de suporte à gestão;
- Estabelecer uma gestão por centro de custos.

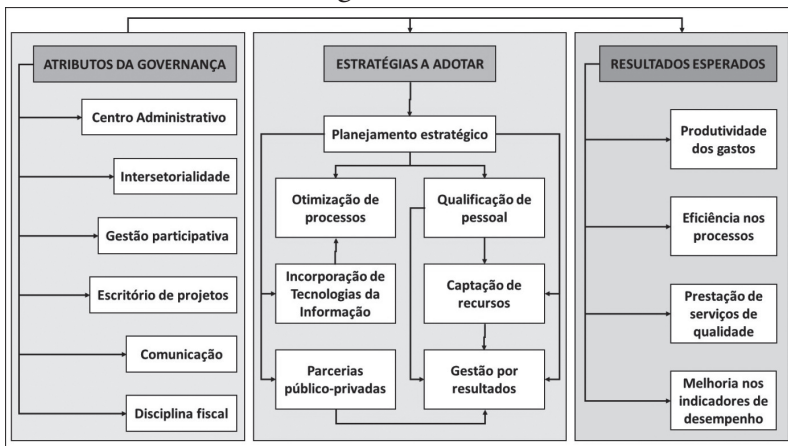
## Paola da Secretaria de Cultura:

- Incorporar tecnologias aos processos;
- Estabelecer parcerias;
- Qualificar servidores;
- Estimular o comprometimento com resultados;
- Fomentar a cultura da inovação aberta;
- Engajar a sociedade nos processos de mudança.

## Geovânia da Central de Licitações:

- Planejar as comprar públicas;
- Treinar as equipes responsáveis pela elaboração dos Termos de Referência;
- Estabelecer parcerias.

Por fim, a partir dessas contribuições, bem como em função dos *insights* da palestra de Gastal, foi possível deduzir os elementos essenciais para a estruturação da governança da gestão pública de Fortaleza e suas principais inter-relações, conforme destaca o fluxograma abaixo.





# REFLEXÕES

## **GOVERNANÇA NO ÂMBITO DA PREFEITURA DE FORTALEZA**

Partindo do pressuposto que governança implica planejamento, gestão eficiente e participação social cidadã para orientar as decisões do Poder Público, o Município de Fortaleza vem atuando de forma a modernizar a gestão e cada vez mais aperfeiçoar as formas de envolvimento da sociedade no planejamento e gestão das ações da Prefeitura.

### **Planejamento como Base**

O Plano de Governo da gestão Roberto Claudio foi montado com base em uma ampla participação social, com mais de 8 mil pessoas e entidades de classe contribuindo, e como resultado, Saúde, Educação e Mobilidade apareceram como áreas de prioridade.

As Leis Orçamentárias Anuais (LOAs), de 2013 a 2017, vêm sempre assegurando mais de 60% dos recursos para essas três áreas.

Os Planos Plurianuais (2014-2017 e 2018-2021) foram elaborados com base em planejamento estratégico e sob a égide da Gestão por Resultados, fazendo com que o poder público assuma metas de resultados que orientam as ações de governo.

Os resultados passam a ser aferidos a partir de indicadores que a sociedade entende, como: aumento da velocidade média do transporte público; redução da mortalidade infantil; redução da mortalidade materna; aumento do nú-

mero de escolas que alfabetizam na idade certa; redução dos acidentes de trânsito; aumento da proporção das crianças com educação em tempo integral; simplificação de licenciamentos etc. Esses indicadores passaram a fazer parte da pauta dos gestores municipais.

A metodologia de participação evoluiu da simples coleta de demandas para a discussão de políticas e de priorização das ações das políticas previamente acordadas. Com isto, chegamos a um resultado surpreendente: a proporção de ações priorizadas pelos fóruns de participação social e incorporadas na LOA de 2017 passou de 50%.

Nesse contexto, um legado fundamental que a gestão entrega para a Cidade é o Fortaleza 2040, planejamento de longo prazo formulado com ampla participação da sociedade e apoiado no suporte técnico das universidades. O desafio agora é fazer com que ele seja apropriado pela população e perpassa diferentes gestões para ser, de fato, o cerne do planejamento de Fortaleza.

### **Gestão Moderna e Inovadora**

A evolução pela qual o mundo passou nas últimas décadas tem que ser incorporada ao serviço público, de forma a proporcionar mais eficiência do gasto público e mais qualidade dos serviços.

Nesse sentido, a revisão dos processos, alterando seus conceitos, reduzindo etapas que pouco agregam valor e incorporando tecnologia, promoveram agilidade e eficiência a um grande número de serviços, incluindo aí os licenciamentos urbanos, a gestão tributária, a gestão de pessoas e as compras públicas que passaram inclusive a ser instrumentos econômicos efetivos por meio do apoio as micros e peque-

nas empresas. Como exemplo, um licenciamento que levava mais de um ano para ser liberado agora é emitido em 48 horas. Com isso, o número de licenciamentos ambientais emitidos passaram de cerca de 700 para 20 mil por ano, resultando em uma elevação significativa de empreendimentos regularizados na cidade.

Uma infraestrutura de comunicação de fibra óptica interligando em alta velocidade os órgãos e equipamentos do município, agregada a uma política e gestão de Tecnologia da Informação está permitindo uma revolução na integração de sistemas e dados e dando suporte a todo o processo de modernização acima referido e tantos outros.

A Gestão Fiscal e de Resultados também tem merecido especial atenção com a criação de um comitê gestor, o COGERFFOR, constituído pelos secretários da área de gestão (Planejamento, Finanças, Controladoria, Procuradoria e Governo), que se reúne sistematicamente toda semana e mantém um controle contínuo da arrecadação, dos gastos, dos indicadores fiscais e dos resultados, assegurando, mesmo em anos de crise econômica, os maiores volumes de investimentos da história da cidade e a ampliação dos serviços, ao tempo em que proporciona um ambiente de valorização dos servidores e o equilíbrio de seus interesses com a responsabilidade do interesse público. Um sistema permanente de diálogo com os servidores, estabelecido em lei (SINEP), complementa o suporte para esse equilíbrio.

Agregam-se a essas ações a modernização da estrutura administrativa da Prefeitura e de seu aparato legal, proporcionando clareza, transparência e eficiência da máquina pública.

Apesar do reconhecimento de que os avanços são significativos, há o entendimento de que os desafios ainda são grandes. Ainda há muito que evoluir e construir para, cada

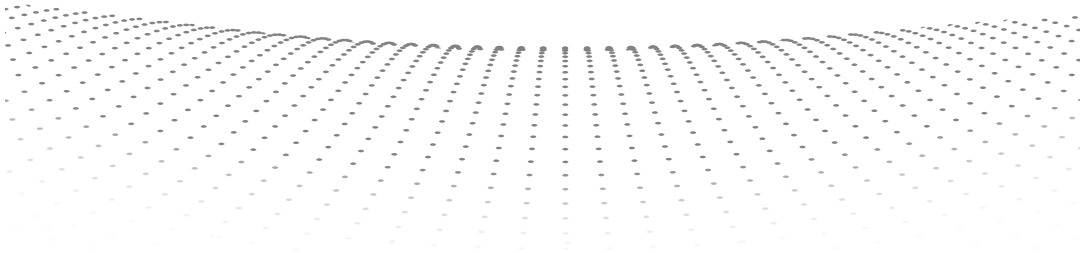


vez mais, ofertar melhores serviços para a população de Fortaleza, sempre no sentido de tornar a cidade um ambiente mais agradável para se viver e reduzir a desigualdade existente entre a população mais abastada e a população mais simples.

Estabelecer um novo modelo de cidadania, fazer com que a sociedade se aproprie e conduza a gestão do plano Fortaleza 2040, é um dos maiores desafios e será fundamental para produzir as transformações desejadas.

*Philippe Theophilo Nottingham*  
*Secretário do Planejamento Orçamento e Gestão de Fortaleza*

# SUSTENTABILIDADE



**Yolanda Kakabadse** é Presidente Internacional do WWF (World Wide Fund for Nature ou World Wildlife Fund) desde 2010. Foi Ministra do Meio Ambiente do Equador (1998 a 2000). Foi Diretora Executiva da Fundação Natura em Quito. Foi professora-visitante da Yale's School of Forestry and Environment Studies. Graduou-se em Psicologia Educacional pela Universidade Católica de Quito.

## **Sustentabilidade no Desenvolvimento Integral das Cidades**

Yolanda Kakabadse, por videoconferência, profere palestra sobre o tema da Sustentabilidade.

Yolanda nasceu no Equador, formou-se em psicologia educacional em Quito, é ex-ministra do Meio Ambiente do país e desde 2010 é presidente do *World Wide Life Fund* (WWF), uma organização não governamental que, fundada em 1961 na Suíça por cientistas preocupados com a devastação da natureza, atua nas áreas de conservação, pesquisa e recuperação ambiental.

Yolanda apresenta, então, uma palestra repleta de *insights* sobre a complexa relação entre o homem e a natureza que

podem ser organizados sob a forma de uma sequência de aforismos deduzidos de seu discurso, conforme abaixo elencados.

1. Ambiente e desenvolvimento sustentável são dois elementos que permitem integrar todos os processos de desenvolvimento de uma cidade, fortalecendo ainda a participação cidadã.
2. Não pode haver saúde se não houver água limpa, ar puro...; não pode haver satisfação se não houver diversão, se não houver planos habitacionais sustentáveis e seguros; não pode haver desenvolvimento econômico se não houver recursos naturais...
3. Fortaleza, assim como diversas outras cidades da América Latina, está repleta de recurso naturais que nem sempre são bem utilizados.
4. Disponibilidade de água, de energia e de alimentos, oferta de espaços de convivência e de recreação e racionalização de processos de produção e de consumo são, em conjunto, os principais mecanismos para o desenvolvimento integral do ser humano e das cidades.
5. Se toda água propícia para o uso humano desemboca no mar, a resposta tecnológica para a escassez de água, naturalmente, é a dessalinização da água do mar. Mas, como ainda se trata de uma atividade altamente dispendiosa, a solução mais pertinente permanece sendo a eficiência na captura, filtragem, tratamento e reutilização da água doce.

6. É preciso gerar incentivos para os cidadãos instalarem painéis solares para a geração de energia em suas casas.
7. Todo arquiteto e engenheiro deveria propor um acordo com seu município para que toda nova construção já possa gerar sua própria energia a partir de fontes renováveis.
8. As zonas verdes e de recreação devem ser dispostas não somente na cidade, mas também em seu entorno, de modo que cada vez mais passe a fazer parte da dinâmica da vida das pessoas, propiciando biodiversidade e reduzindo a vulnerabilidade perante os riscos impostos pelas mudanças climáticas.
9. Ainda prepondera a destruição ao invés da construção de áreas verdes nas cidades. Deve-se dar ênfase, por exemplo, aos jardins botânicos como meios para o fortalecimento da biodiversidade e ao mesmo tempo da atividade turística.
10. O turismo integra a população que trabalha, integra jovens e adultos, integra o produtor, o construtor, propiciando, assim, a geração de empregos e a provisão de alimentos.
11. Deve-se promover o turismo gastronômico e outras iniciativas que garantam o consumo de alimentos produzidos dentro de um raio de 100 quilômetros, no máximo.
12. Também é necessário que se desenvolvam estratégias para solucionar a questão do desperdício de alimentos. Hoje, em todo o mundo, são colocados

- no lixo, considerando as embalagens, algo em torno de 40% dos alimentos produzidos.
13. Se as pessoas fossem mais responsáveis no consumo de alimentos, seriam também mais responsáveis os produtores de alimentos.
  14. A cultura na qual o homem hoje está imerso não o permite medir o impacto de cada uma das sociedades, de cada um dos países no restante do planeta. De toda sorte, é evidente que há muito o que fazer no âmbito da produção e do consumo de alimentos.
  15. Não é mais necessário aumentar a produção de alimentos para atender às necessidades humanas, mas somente melhorar os modelos de distribuição para o consumo.
  16. Não temos mais somente o *fast food*, mas agora o *fast fashion*, o que nos leva a discutir o tema da sustentabilidade também na produção de roupas. Esse tipo de consumo tem um impacto significativo no trabalho, no solo, na água, na energia requerida para a produção, na logística de transporte para todo o mundo.
  17. No processo de construção da sustentabilidade não há, portanto, um único campo de ação que não esteja relacionado com todos os demais.

Yolanda, então, conclui sua palestra, que é brevemente complementada por Miguel de Souza Rodrigues, coordenador do programa de políticas públicas do WWF e responsável por acompanhar e monitorar políticas e projetos no âmbito dos poderes executivo e legislativo dos países em que atua.

Miguel convida a todos os participantes a conhecer e a participar do movimento “A Hora do Planeta”, que incentiva todos os países e pessoas a apagarem as luzes durante determinado período de tempo. Além disso, Miguel parabeniza Fortaleza por participar do “Desafio das Cidades”, que busca estabelecer indicadores e comparar o desempenho de cidades de todo o mundo no âmbito da sustentabilidade, por ter feito no ano passado seu primeiro inventário de emissões de gases do efeito estufa (GEE) e por participar em breve do Encontro dos Municípios com o Desenvolvimento Sustentável com uma proposta de construções sustentáveis com madeira, a ocorrer em Brasília.

### **Construção de uma Proposta Local**

Ao final da palestra, o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos comenta sobre a oportunidade de aprender acerca de uma nova ética, a ética com o meio ambiente, com a vida... propõe, então, que os participantes trabalhem de acordo com o seguinte passo a passo metodológico:

- Reflexão individual sobre a apresentação, tendo em vista as seguintes questões principais:
  1. Que ações devem ser adotadas de planejamento e gestão integrados de uso do solo, mobilidade e ambiente natural e enfrentamento das mudanças climáticas para a maximização de benefícios para a cidade e para os cidadãos?
  2. Que áreas parecem mais promissoras para atrair parcerias público-privadas (operações urbanas consorciadas, concessões, dentre outras) em intervenções urbanas?

3. Que ações devem ser priorizadas para promover a ocupação de espaços públicos de forma articulada com o ambiente natural e com a cultura local?
  - Debate em grupo, em função dos mesmos aspectos;
  - Síntese do debate em grupo em pontos principais elencados em *flipchart*;
  - Apresentação das contribuições de cada grupo em plenária.

Desse modo, os grupos se alternaram, apresentando suas contribuições para a promoção da sustentabilidade da cidade de Fortaleza, conforme se destacam no item a seguir.

### **Ações, Resultados e Aplicações**

A partir das transcrições das contribuições de Yolanda Kakabadse, de Miguel de Souza Rodrigues e dos participantes, foi possível produzir, de forma orientativa, a seguinte nuvem de palavras.



Quanto às contribuições dos participantes, foi possível elencar os elementos abaixo dispostos em função de cada uma das perguntas colocadas pelo prof. Henry Campos.

**Que ações devem ser adotadas de planejamento e gestão integrados de uso do solo, mobilidade e ambiente natural e enfrentamento das mudanças climáticas para a maximização de benefícios para a cidade e para os cidadãos?**

- Ampliação das áreas verdes;
- Despoluição e descontaminação dos grandes mananciais;
- Estabelecimento de parcerias público-privadas para a manutenção de áreas verdes.
- Incentivo à agricultura urbana;
- Urbanização das lagoas para a recreação e para a pesca;



**Que áreas parecem mais promissoras para atrair parcerias público-privadas (operações urbanas consorciadas, concessões, dentre outras) em intervenções urbanas?**

- Centro histórico expandido, que inclui o Centro, a área da rua José Avelino, o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, a Praia de Iracema, a Monsenhor Tabosa, chegando até a rua João Cordeiro;
- Corredor de serviços da BR-116;
- Foz do Rio Ceará;
- Lagoa da Maraponga;
- Lagoa da Parangaba;
- Lagoa de Messejana;
- Morro de Santa Teresinha;
- Parque do Cocó;
- Parque Rachel de Queiroz;
- Polo gastronômico da Varjota;
- Polo gastronômico do bairro Seis Bocas;
- Praia de Iracema;
- Praia do Futuro;
- Sabiaguaba;
- Vila do Mar.

**Que ações devem ser priorizadas para promover a ocupação de espaços públicos de forma articulada com o ambiente natural e com a cultura local?**

- Ampliação das “areninhas” e academias ao ar livre;
- Ampliação das ciclofaixas;
- Arborização da cidade;
- Criação do bosque da Sabiaguaba;
- Estruturação de conselhos de gestão de espaços públicos;

- Estruturação de espaços populares para leitura;
- Fechamento de vias para eventos culturais;
- Fomento ao comércio local sob a perspectiva da economia solidária;
- Fortalecimento da rede CUCA;
- Incentivo à realização de ensaios de manifestações populares;
- Incentivo fiscal para a recuperação de áreas degradadas;
- Instalação de anfiteatros nas praças;
- Intervenção urbanística no Jangurussu;
- Mobilidade urbana;
- Municipalização da floresta do rio Curió;
- Oferta de passeios marítimos pela orla;
- Qualificação de praças, prédios e áreas públicas não aproveitadas;
- Realização de parcerias com os moradores;
- Revitalização e estabelecimento de programação para ocupação dos espaços públicos;
- Utilização dos terminais para eventos;
- Valorização de artistas das próprias comunidades.



# REFLEXÕES

## **POR UMA FORTALEZA SUSTENTÁVEL**

Pensar a cidade é desenvolver ao máximo as suas capacidades, tornando-a, ao mesmo tempo, um lugar cada vez melhor para se viver e dando oportunidades econômicas para inclusão e participação de todos. São esses alguns dos objetivos da Prefeitura de Fortaleza ao se comprometer em integrar as políticas de planejamento e de controle urbano e ambiental em nossa cidade.

Por meio de conceitos internacionais contemporâneos, componentes básicos da Nova Agenda Urbana lançada pela ONU HABITAT, em Quito, em outubro de 2016, bem como nos 17 (dezessete) Objetivos do Desenvolvimento Sustentável também promovidos pela ONU, desenhou-se um novo modelo de desenvolvimento sustentável das cidades, integrando planejamento e desenho urbano, finanças municipais, legislação e governança. Essa combinação tem gerado valor, plano financeiro que administra o valor e atrai investimento, regras, leis, normas de governança que criam confiança.

A partir dessas premissas, Fortaleza inaugurou um novo ciclo na construção de uma cidade mais inteligente, planejada, sustentável e plena de oportunidades. A quinta capital do país em população, pela primeira vez, tem sua Política Ambiental sancionada em Lei. Baseada nos componentes Áreas Verdes, Águas, Biodiversidade e Controle da Poluição, através dos eixos Sustentabilidade, Planejamento, Gestão dos Recursos Naturais e Educação Ambiental, a Política Ambiental de Fortaleza tem como principais objetivos

a preservação, conservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida, visando assegurar condições ao desenvolvimento social, econômico e ambiental para os habitantes de Fortaleza.

Dentro desse contexto, foram inúmeros os ganhos para Fortaleza: a ampliação da cobertura arbórea, de 4m<sup>2</sup>/habitante para 8m<sup>2</sup>/habitante, a partir do plantio/doação de mais de 72 mil árvores e da decretação de 23 espaços públicos como áreas verdes, instalação de bicicletários, execução de projetos como “Árvore na Minha Calçada”, “Reciclando Atitudes na Escola”, “Uma criança, uma árvore”, “distribuição de mudas na ciclofaixa” e o Plano de Caminhabilidade que valoriza a acessibilidade e o tráfego livre nas calçadas. Fortaleza atualmente conta com 23 Ecopontos, que ampliam as possibilidades de coleta seletiva de resíduos e proporcionando um comportamento sustentável na cidade.

A Prefeitura também possibilita e incentiva a parceria entre o poder público e a iniciativa privada. Dentre as maneiras que existem para executar essa parceria temos o Programa Adoção de Praças e Áreas Verdes, que alcançou a marca de 127 espaços oficialmente adotados e 13 em processo de finalização.

Outra iniciativa é o projeto Fortaleza Cidade Sustentável que visa fortalecer a capacidade de planejamento urbano e financiamento do município de Fortaleza, bem como conciliar os ambientes natural e construído. O projeto tem como objetivo central ofertar espaços públicos verdes de convivência e praias mais balneáveis, por meio da execução do Parque Rachel de Queiroz, hoje o segundo maior parque da cidade com 10 km de extensão e 134,7 hectares, intervenção em recursos hídricos, interligação dos imóveis à rede de esgotos, educação ambiental, inspeção robotizada das galerias de drenagem, entre outros.

Como forma de dinamizar a economia, a gestão municipal tem desenvolvido instrumentos como o Programa Fortaleza Competitiva que busca desenvolver um ambiente de inovação e geração de oportunidades na cidade, induzindo o surgimento e crescimento de empresas, num cenário favorável e ágil para superar os desafios de manter e abrir novos negócios. O Programa apresenta como escopo linhas de ação relacionadas às regulamentações e incentivos, aos arranjos público-privados, à desburocratização e ao mercado de trabalho.

O Programa é uma resposta imediata às oportunidades de desenvolvimento que diariamente surgem e que deixam Fortaleza preparada para estar no ranking das cidades mais competitivas do Brasil, com a formalização de mais de 10 mil novos empreendimentos – na sua maioria são micro e pequenas empresas, em que se pretende chegar em 2020 a uma Taxa de Formalização de 75% da economia. Isso trará um impacto direto e indireto na economia no âmbito de R\$ 2 bilhões no PIB da cidade que deverá ser também a melhor cidade para se trabalhar, na melhor cidade para se divertir e, principalmente, na melhor cidade para se viver.

A área onde está situado o aeroporto é vocacionada para atividades econômicas que recepcionem a atividade aeroportuária. Ao receber empresas aéreas como a Air France-KLM, a cidade não somente ganha mais conectividade e visibilidade internacional, mas proporciona novos negócios na medida em que, no entorno direto e indireto do *hub* aéreo, inova com a implantação simultânea das Zonas Especiais de Dinamização Urbanística e Socioeconômica (ZEDUS), as quais pretendem intensificar a urbanização de determinados espaços da cidade, da alteração do horário de funcionamento do comércio, para que se possa ter atividade econômi-

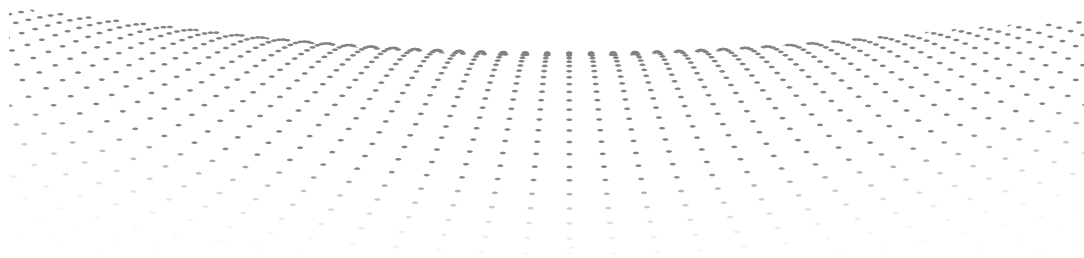
ca funcionando 24 horas e dos incentivos fiscais de IPTU, ITBI e ISS para empresas que ali se instalem ou possam ser ampliadas.

Nesta perspectiva, é fundamental fortalecer a parceria entre o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil, proporcionando melhorias urbanas, estruturais, econômicas e sociais para a cidade, por meio de programas e projetos de parceria público-privada, no que se refere à utilização dos instrumentos de financiamento do desenvolvimento urbano constantes no Estatuto da Cidade (OUCs e Outorgas Onerosas) e demais instrumentos no sentido de ampliar a arrecadação municipal.

Com políticas públicas inovadoras, Fortaleza vem se reinventando, atendendo ao desafio de ser o que seus cidadãos desejam: uma cidade cada vez melhor para se viver!

*Águeda Muniz*  
*Secretária de Urbanismo e Meio Ambiente de Fortaleza*

# SOCIEDADE



**Renato Meireles**, comunicólogo e escritor, é Presidente do Instituto de Pesquisa Locomotiva. Foi fundador e presidente do Data Favela e do Data Popular, nos quais conduziu centenas de estudos sobre o comportamento do consumidor brasileiro. Atualmente é colunista da revista Brasileiros e da Exame.com.

## **Mobilidade Social e Comportamento - uma Análise Brasileira**

Giuliana Morrone, jornalista da Rede Globo em Brasília, realiza a abertura deste *workshop*, apresentando o palestrante Renato Meireles para tratar do tema “Sociedade”.

Renato, então, agradece o convite e inicia sua palestra afirmando que sua intenção é compartilhar um pouco do que tem estudado sobre as mudanças sociais que vêm ocorrendo no Brasil e sobre o quanto isso repercute no processo de formulação de políticas públicas para a sociedade.

Para Renato, as políticas públicas devem ser compreendidas sob a lógica da demanda, sob a lógica de quem precisa de creche, de saneamento, de escola... sob a lógica da academia, dos especialistas... também sob a lógica do brasileiro, dos trabalhadores, do cidadão.



Nesse contexto, Renato conduz sua palestra com base em dados estatísticos decorrentes de uma pesquisa por ele produzida no final de 2016, alertando para que se perceba que por trás de cada número há sempre a história de alguém com sonhos, medos, expectativas... para o fato de que é papel do governo corrigir as desigualdades sociais entre homens e mulheres, entre brancos e negros, entre ricos e pobres..., pois as decisões tomadas em políticas públicas podem interferir sobre o futuro de milhões de famílias.

Em tempos de hiperinflação, milhões de pessoas passaram fome no Brasil – relembra Renato. Nas últimas décadas, essas pessoas, em sua grande maioria, ultrapassaram a linha da pobreza. De 2012 a 2016, mesmo com a crise dos últimos dois anos, o Brasil gerou mais de 20 milhões de novos empregos formais.

Além disso, dois terços dos brasileiros passaram a ter acesso à internet, o que interfere na forma de se perceber o mundo, as práticas de consumo, no modo de exigir direitos... Hoje não adianta divulgar políticas públicas que não correspondam à realidade, pois, rapidamente, a verdade acaba sendo revelada nas redes sociais.

A internet também propicia a criação de um novo modelo de organização social no Brasil, um modelo horizontal caracterizado pelo modo como diferentes grupos se organizam em torno de causas específicas de forma independente de estruturas hierarquizadas do governo e de partidos políticos, por exemplo.

Hoje, um cidadão que acaba de comprar um carro financiado em 60 prestações e, devido à crise econômica, fica desempregado se torna motorista do UBER, aluga sua casa por meio do Airbnb, passa a vender pela internet um conjunto de produtos que não utiliza mais em sua casa, passa a gerar renda...

Para Renato, os cidadãos, desse modo, tornaram-se “digitais”, mas, muitas vezes, permanecem governados por políticos com pensamentos “analógicos”.

Por outro lado, os algoritmos utilizados pelas redes sociais acabam induzindo a formação de grupos homogêneos, que compartilham exclusivamente das mesmas opiniões, acabando por reduzir a visão que se pode ter do mundo a uma única perspectiva.

De toda sorte, em 10 anos, 9,6 milhões de novos estudantes ingressaram no ensino superior, implicando em mais de 15% de aumento dos salários. Nesse mesmo período, a renda dos mais pobres proporcionalmente cresceu mais que a renda dos mais ricos, o que significa que milhões de pessoas passaram a ter acesso a um conjunto de produtos e serviços que antes era exclusivo de uma pequena elite da sociedade brasileira.

A pirâmide social brasileira se tornou um “losango social”, com muito mais pessoas na classe C, o que se convencionou chamar de “nova classe média brasileira”.

Não obstante, metade das famílias brasileiras tem uma renda total de aproximadamente R\$2.200,00. Embora o Brasil tenha mudado muito na última década, ainda é um país extremamente desigual.

Renato questiona sobre o que deve ser prioridade em políticas públicas, sobre em quais locais devem ser abertas escolas, quais as ruas que devem ser pavimentadas... Nas partes mais pobres ou mais ricas das cidades? Deve-se falar para todos? Renato responde que sim, que todos têm direitos iguais, mas, justamente por isso, não se pode desenvolver políticas públicas de modo igual. Tratar desiguais igualmente é a forma mais perversa de manter a desigualdade – afirma Renato. Muitas das boas práticas mundiais decor-

reram da percepção de que é preciso oferecer o que existe de melhor para quem mais precisa.

As classes A e B também cresceram bastante nos últimos anos no Brasil, em especial por conta de novos empreendedores advindos da classe C que ascenderam economicamente, mas mantiveram seus padrões originais de consumo e de cultura. São pessoas que preferem, portanto, ser as mais ricas entre os pobres que as mais pobres entre os ricos.

Essas mudanças ocorreram devido ao aumento da escolaridade, à democratização da internet..., sendo hoje impossível caracterizar a população brasileira de acordo com o quanto ela ganha. O que passa a existir é um descompasso entre o capital financeiro e o capital cultural e social.

Nesse contexto, Renato elenca os seguintes questionamentos: alguém imagina que 80% da classe C são internautas? Que dois terços são motorizados? Que 64% possuem *smartphone*? Que 40% não mudariam de bairro mesmo dobrando a renda? Que, por outro lado, dois terços dos adultos das classes A e B não têm curso superior? Que 73% estudaram apenas em escolas públicas? Que apenas 20% conhecem outro país? Que 60% utilizaram transporte público no último mês?

A forma tradicional que associa a renda ao comportamento dos brasileiros não faz mais sentido. É para esse “novo Brasil” que se deve pensar políticas públicas.

Outro aspecto importante é que as mulheres foram as protagonistas de uma das mais importantes mudanças da história recente do país, as mulheres foram para o mercado de trabalho. Enquanto o número de mulheres cresceu 33%, o número de mulheres com trabalho remunerado aumentou 131%.

Mas ainda permanecem muitos preconceitos e contradições. Apenas 6% dos brasileiros, por exemplo, acham

injusto que homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo tenham o mesmo salário; no entanto, a média de defasagem salarial entre homens e mulheres é de 74,5% e 59% dos brasileiros preferem ter um chefe homem a uma mulher. Apenas 3% dos brasileiros discordam que homens e mulheres devem dividir igualmente as tarefas domésticas, mas 94,3% das mulheres que trabalham afirmam ser as principais responsáveis pelas tarefas da casa. Além disso, 17% das mulheres que não estão trabalhando têm como principal motivo o fato de não ter onde deixar seus filhos. Por outro lado, não foi identificado nenhum homem no Brasil, em termos estatísticos, que esteja sem trabalho por não ter onde deixar os filhos.

Para Renato, formular políticas públicas é combater essa desigualdade, é oferecer oportunidades para que essa realidade mude.

Mas existe – afirma Renato – uma crise de perspectiva. Há um ano, antes do *impeachment*, 63% dos brasileiros concordavam com a ideia de que “chegamos ao fundo do poço”; hoje, 73% pensam isso; além disso, 91% dos brasileiros estão insatisfeitos com os governantes do país; 87% acreditam que os políticos não defendem os interesses da população; apenas 4% confiam em algum partido político. Observa-se, portanto, um hiato imenso entre governantes e governados.

Formular políticas públicas para usuários de serviços públicos que estão desiludidos com a política e com o governo representa, portanto, um grande desafio. As pessoas não querem um Estado pequeno ou um Estado grande, querem um Estado eficiente, que funcione, que produza uma mudança real na qualidade dos serviços públicos.

Práticas participativas poderiam propiciar essa mudança – destaca Renato. 69% dos brasileiros acham que deveriam

participar das decisões públicas; 63% acreditam que podem fazer a diferença no bairro onde moram. Há uma demanda latente por participação popular. Ao mesmo tempo, a população tem dificuldades para estabelecer instrumentos de participação. Hoje, em todo o Brasil, a população não encontra no poder público os canais de participação que gostaria de ter. A falta de informação é a grande barreira para a participação. A crise de representatividade agrava profundamente a crise de perspectiva dos brasileiros – conclui Renato.

### **Construção de uma Proposta Local**

Ao final da palestra, o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos, propõe que os participantes trabalhem de acordo com o seguinte passo a passo metodológico:

- Reflexão individual sobre a apresentação, tendo em vista as seguintes questões principais:
  1. Como engajar a população na promoção de novas políticas públicas?
  2. Que iniciativas podem atrair investimentos privados para a implementação de novas políticas públicas?
- Debate em grupo, em função dos mesmos aspectos;
- Síntese do debate em grupo em pontos principais elencados em *flipchart*;
- Apresentação das contribuições de cada grupo em plenária.

Desse modo, os grupos se alternaram, apresentando suas contribuições para o desenvolvimento da sociedade fortalezense, conforme se destacam no item a seguir.

## Ações, Resultados e Aplicações

A partir das transcrições das contribuições de Renato Meirelles e dos participantes, foi possível produzir, de forma orientativa, a seguinte nuvem de palavras.



Quanto às contribuições dos participantes, foi possível elencar os elementos abaixo dispostos em função de cada uma das perguntas colocadas pelo prof. Henry Campos.

### Como engajar a população na promoção de novas políticas públicas?

- Disponibilizar um canal de comunicação em cada equipamento público da prefeitura para a comunicação direta da população com a gestão municipal;

- Criar um portal voltado para a obtenção e para a caracterização de demandas da população;
- Adotar uma linguagem acessível nesses mecanismos de comunicação;
- Estabelecer sistemática de respostas às demandas apresentadas;
- Estabelecer o seguinte conjunto de ações: realizar pesquisa sobre os modos de participação já existentes; identificar as principais demandas locais; adaptar as melhores práticas a essas demandas; suprir as esferas de participação de informações; e garantir a execução das decisões participativas, de modo a mitigar a descrença generalizada;
- Criar conselhos comunitários com representantes das secretarias regionais;
- Realizar campanhas para a divulgação dos serviços públicos prestados;
- Capacitar servidores;
- Formar agentes de cidadania;
- Criar câmaras infantojuvenis;
- Inovar no compartilhamento de informações por meio do uso das redes sociais.

**Que iniciativas podem atrair investimentos privados para a implementação de novas políticas públicas?**

- Criar uma plataforma de oportunidades de negócios e relacionamento com o investidor;
- Criar um balcão de negócios intersetorial;
- Oferecer incentivos fiscais;
- Flexibilizar a legislação em prol do desenvolvimento de negócios;

- Oferecer maior transparência e clareza nas regras para o estabelecimento de negócios;
- Desburocratizar o processo de abertura de novos negócios;
- Buscar soluções para os problemas locais com o apoio de empresas;
- Construir creches para os filhos de trabalhadores;
- Estabelecer parcerias público-privadas para ciclo-faixas, parques, praças, prédios públicos degradados, projetos sociais nos bairros mais violentos, dentre outras iniciativas de ganho coletivo;
- Criar selo de reconhecimento de práticas de responsabilidade social corporativa.





## REFLEXÕES

### **O PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA AS BOAS POLÍTICAS PÚBLICAS: O EXEMPLO DE FORTALEZA**

Definir, implementar e trazer eficiência às políticas públicas municipais tem sido o principal desafio dos municípios brasileiros. Especialmente em um período de crise econômica severa, é preciso investir em planejamento, criatividade e transparência para que os recursos públicos sejam bem aplicados, em políticas públicas que possam efetivamente transformar a vida das pessoas.

Desde o primeiro ano de gestão, o prefeito Roberto Claudio definiu o planejamento como uma das principais ferramentas de gestão, de modo a apontar caminhos de curto, médio e longo prazos na busca de uma Fortaleza menos desigual e mais acolhedora.

Para isso, iniciou-se o Fortaleza 2040, instrumento de planejamento participativo que tem como objetivo principal diagnosticar os principais problemas da Cidade, com base na percepção da própria população; propor soluções a médio e longo prazos e estabelecer estratégias e um modelo de governança para que as estratégias pensadas sejam implementadas, independentemente de quem seja o Prefeito da Cidade.

Além do planejamento adequado, para que as políticas públicas possam fazer diferença na vida da dona de casa que precisa de uma creche para deixar seu filho, para o estudante que demanda uma escola de qualidade e para o trabalhador que depende do transporte público, a gestão precisa estar em sintonia com os desejos e necessidades dos cidadãos.

Pensando nisso, em Fortaleza, foi criada a Coordenadoria de Participação Social, que tem entre as atribuições aperfeiçoar os mecanismos da democracia participativa, diversificar as formas de diálogos e informações entre o poder executivo e a sociedade e promover espaços de formação para o exercício da cidadania.

Foi criado ainda o inédito programa de Agentes de Cidadania e Controle Social, pessoas eleitas pela população de cada um dos 32 territórios nos quais a cidade de Fortaleza foi dividida e que funcionam como uma ponte mais direta entre as demandas de cada comunidade e o Poder Público.

Além dessas ferramentas de participação popular, a gestão vem investindo em inovação e utilizando a tecnologia como aliada na oitiva das demandas da população. De acordo com pesquisa realizada no ano passado pelo Google, em parceria com a empresa de pesquisas Kantar TNS, 62% da população brasileira já tem acesso a aparelhos smartphones.

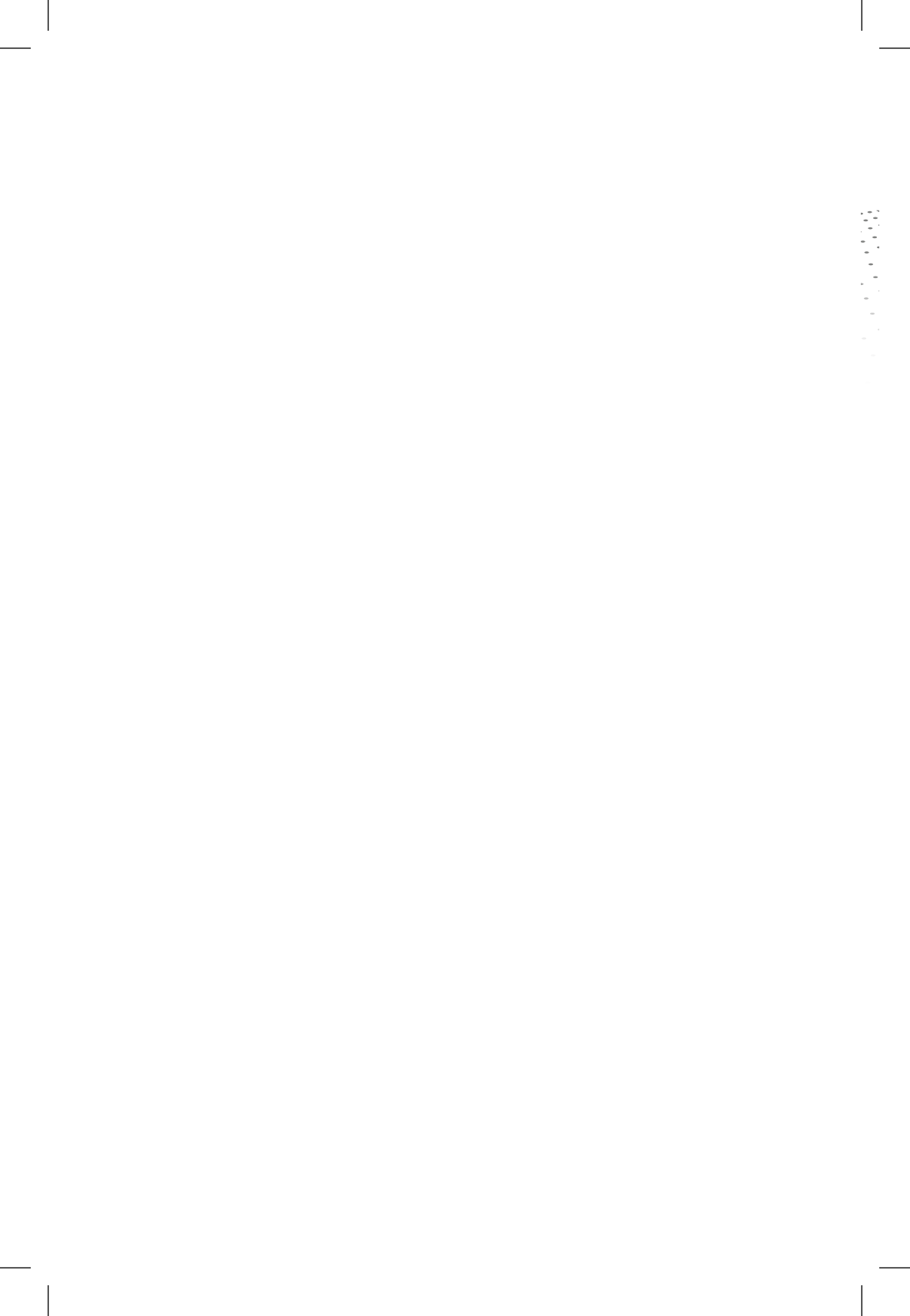
Razão pela qual a Prefeitura de Fortaleza passou a fazer uso de aplicativos para celular com o objetivo de oferecer mais um canal de comunicação, permitindo ao cidadão demandar os serviços do município de forma direta. Exemplo disso é o serviço Central 156, onde a população pode demandar serviços de iluminação, limpeza pública, pavimentação e transporte público tanto por meio do aplicativo quanto do telefone.

Outro caminho que está sendo construído em Fortaleza e que considero uma tendência mundial é o da parceria com a iniciativa privada, para que ações de infraestrutura e turismo, por exemplo, sejam viabilizadas com recursos privados e não comprometam os investimentos públicos em ações sociais como educação, saúde e juventude.

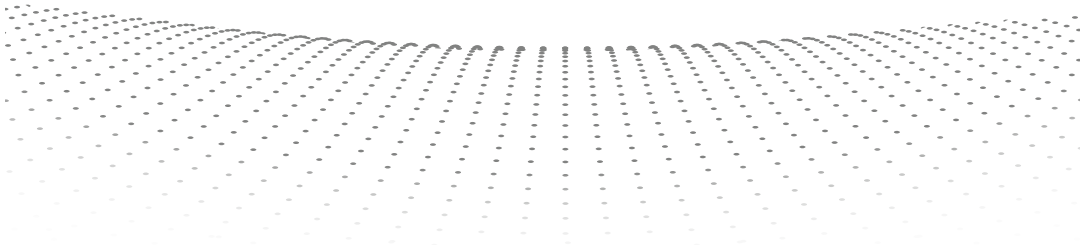
Todas essas medidas vêm assegurando o aperfeiçoamento na elaboração e na execução das políticas públicas em

Fortaleza, mas é claro que ainda há um longo caminho para trilhar. No entanto, estou certo de que o caminho do planejamento e das boas ferramentas de gestão que vem sendo implementado em nossa Cidade é um caminho sem volta. Até porque a população vem, cada vez mais, exercendo seu papel cidadão de cobrar dos gestores respeito e transparência com os recursos públicos.

*Francisco José Queiroz Maia Filho*  
*Secretário Chefe do Gabinete do Prefeito de Fortaleza*



# MOBILIDADE



**Javier Alberto Hernández López** é advogado e especialista em Gestão Pública e Instituições Administrativas pela Universidade de Los Andes (Bogotá, Colômbia). Foi Diretor do projeto de Sistema Integrado de Transporte Público em Bogotá. Foi Secretário de Trânsito e Transporte e membro das Juntas Diretivas do Instituto de Desenvolvimento Urbano (IDU) e Transmilênio de Bogotá. Foi Vice-Ministro de Infraestrutura da Colômbia e Vice-Presidente da Agência Nacional de Infraestrutura (ANI).

## **Mobilidade Urbana - Os Caminhos de Bogotá**

Javier inicia seu discurso afirmando que gostaria, então, de compartilhar algumas de suas experiências no âmbito da mobilidade urbana na Colômbia e em outros países da América Latina, bem como de analisar o “Estado da Arte” e as melhores práticas nesse tema.

Para Javier, em matéria de mobilidade, não existe um leque de temas novos ou de soluções inovadoras. Trata-se de uma questão que vem sendo trabalhada há muito tempo e sobre a qual já existe um amplo consenso técnico, o que faz com que a inovação esteja, na verdade, relacionada com colocar as ideias em prática, tomando decisões que normalmente são difíceis do ponto de vista político.

Javier elenca alguns pontos que pretende tratar, dentre os quais se destaca inicialmente a situação atual de Fortaleza, suas potencialidades e as forças e fraquezas de seu plano de mobilidade.

Destacam-se também quatro aspectos que são o centro do debate em matéria de mobilidade urbana na América Latina, a saber:

- A segurança viária, relacionada aos esforços despendidos para a redução de acidentes e de mortes no trânsito.
- A mobilidade eficiente, referente a ações e políticas públicas que buscam facilitar a locomoção das pessoas pela cidade, fortalecendo os inter-relacionamentos, a conectividade e, portanto, a produtividade e a competitividade.
- A infraestrutura, que se constitui como uma ferramenta essencial para a implementação dos demais aspectos.
- A institucionalidade, relacionada à capacidade do governo e da cidade de responder a seus desafios e alcançar seus objetivos no quesito da mobilidade.

Após discorrer sobre cada uma dessas questões, Javier espera poder concluir seu discurso fazendo algumas recomendações, discorrer sobre alguns elementos muito específicos observados em casos de sucesso que talvez possam, desde que compreendidos e adaptados, gerar impactos de curto prazo se forem adotados em Fortaleza.

## **Situação atual de Fortaleza**

Javier destaca os seguintes elementos, preponderantemente positivos, que teve a oportunidade de observar no plano do Fortaleza 2040:

- Há muita clareza sobre os caminhos a serem trilhados e os objetivos a serem atingidos;
- O plano de mobilidade traçado está subordinado à visão de reordenamento da cidade; esse é um fator crítico de sucesso;
- Outra vantagem do plano de mobilidade é a perspectiva de constituir e integrar um sistema de transporte intermodal;
- Também merece destaque a questão dos acidentes de trânsito, especialmente envolvendo motociclistas; é uma realidade não só de Fortaleza e não só de cidades brasileiras, mas de muitas cidades latino-americanas; é, portanto, um tema que precisa de atenção específica;
- A análise que vem sendo feita sobre como se comporta o aumento do número de veículos particulares a cada ano é muito valiosa, podendo ser complementada com informações acerca do que motiva as pessoas a adquirir esses veículos (viagens, trabalho e escola, lazer e entretenimento...?).

## **Segurança viária**

Javier destaca que, embora exista consenso acerca da vida como o principal valor a ser defendido e preservado, em políticas públicas talvez não seja algo suficientemente



arraigado. Quando se discute temas de mobilidade com os cidadãos, dificilmente surge como primeiro valor a redução de mortes em acidentes de trânsito. Surgem questões como congestionamento, sustentabilidade e redução do uso de meios motorizados, melhoria do sistema de transporte... Mas não se pode perder de vista, em termos de políticas públicas, a questão da redução de acidentes e de mortes no trânsito. E a prioridade deve ser em torno das populações mais vulneráveis, como menor acesso aos demais atores de mobilidade e, portanto, com menor capacidade de defesa, a exemplo dos pedestres, das crianças... A maioria dos acidentes se devem a causas quase sempre evitáveis, associadas fundamentalmente ao comportamento dos usuários. Deve-se pesquisar sistematicamente acerca dessas causas a ponto de ser possível traçar o perfil das pessoas que se acidentam ou causam acidentes, de modo que se possa direcionar campanhas e outras ações de prevenção. Além disso, é preciso fazer com que os cidadãos entendam que são também responsáveis pelo que ocorre no tema da mobilidade, o que torna a questão da participação popular um dos principais desafios para o poder público. Não basta apenas compartilhar informações com a população, mas fazer com que entenda o problema e participe da solução.

### **Institucionalidade**

Para Javier, é essencial que exista no poder público, sem que se precise criar agências ou órgãos específicos, uma equipe exclusiva dedicada à questão da mobilidade. Em meio à complexidade do dia a dia da cidade, é preciso definir quem é a pessoa que coleta informação, a pessoa que planeja as ações, a pessoa que executa... As pessoas que estão fazen-

do o controle das operações não têm tempo para planejar e vice-versa... Se não houver esse tipo de divisão de tarefas, o planejamento acaba decorrendo de intuições acerca do que ocorre no dia a dia, e não resultando de informações qualificadas para a tomada de decisão.

### **Mobilidade Eficiente**

Definir uma movimentação eficiente das pessoas e incentivar o uso do transporte público não são caprichos, não são decisões simplesmente inspiradas no que está na moda em outras cidades, mas é na verdade uma forma de materializar o princípio da igualdade, é sinalizar que o interesse coletivo prevalece sobre o particular.

A verdade é que é preciso evitar o congestionamento de veículos particulares, porque, representando o meio menos eficiente de movimentação, afetam a movimentação da maioria das pessoas, gera congestionamento e prejudica a mobilidade do transporte público. A construção de infraestrutura para veículos particulares somente gera alívios de curto prazo devido ao rápido aumento da oferta de novos veículos.

Essa percepção é crucial em termos de política pública, de ações que devem ser implementadas para melhorar as condições de mobilidade; é crucial o entendimento de que, com recursos limitados, não se pode melhorar as condições do transporte público e do transporte particular simultaneamente, o que implica na realização de uma escolha, que, no caso, deve primar pelo transporte público.

Trata-se de uma decisão que impacta positivamente sobre o meio ambiente, dada a redução de emissões de gases do efeito estufa, mas também sobre a competitividade e produtividade.

Além disso, o transporte público massivo e a intermodalidade tornam a vida do cidadão mais fácil. Por conta disso, é importante que os diferentes modos de transporte sejam planejados e funcionem de forma integrada. Se cada modal funcionar de forma isolada, há riscos de concorrência entre eles, que acabam por se tornar contrários aos interesses dos cidadãos.

Além disso, um sistema de transporte intermodal deve garantir algumas condições mínimas para os cidadãos, tais como acesso, segurança, cobertura, conectividade, pontualidade e regularidade. Para tanto, deve-se agregar Tecnologias da Informação e Comunicação aos sistemas intermodais. Não se deve confrontar soluções tecnológicas que facilitem a vida dos cidadãos, o que é bastante polêmico em casos como o UBER, que rompe com o tradicional nas cidades onde adentra... De toda sorte, soluções como essas devem estar dentro do marco regulatório da cidade. Mas é a legislação que deve se adequar à realidade, e não o contrário.

Outro aspecto que não se pode perder de vista em sistemas intermodais é sua inter-relação com o transporte de cargas, com o transporte de turistas... O planejamento não pode deixar de considerar tudo isso. Uma das coisas que causa maior satisfação aos turistas é ter uma movimentação adequada dentro da cidade.

O planejamento também precisa garantir que o transporte não seja estático, que ele cresça acompanhando o crescimento e a dinâmica da cidade. Isso é complexo porque as soluções de transporte requerem vários anos até se consolidarem. Os sistemas de transporte estabelecidos, portanto, têm que ter algum tipo de flexibilidade para absorver as necessidades do futuro.

Por fim, a participação cidadã também é crucial para um sistema de transporte intermodal eficiente. As pessoas

precisam ser ouvidas, mas por meio de um canal de comunicação que impossibilite a dispersão do debate – conclui Javier acerca deste aspecto.

### **Infraestrutura**

Javier destaca que a infraestrutura não pode ser considerada um fim em si mesma. A infraestrutura é um meio que deve responder às prioridades que foram definidas. A infraestrutura tem que melhorar as condições de segurança dos cidadãos, diminuir os acidentes de trânsito, melhorar o sistema de transporte, incentivar o uso de transporte público... Desse modo, as metas de crescimento da infraestrutura não dizem nada por si mesmas. Construir por construir pode gerar impactos na economia, no emprego, na obtenção de ativos para a cidade, mas não necessariamente na mobilidade. Toda e qualquer construção para a mobilidade precisa ser pensada em função de um determinado propósito. É importante compreender em quais iniciativas os recursos estão sendo alocados. Algumas cidades adotam a regra de que não pode haver qualquer tipo de investimento que não leve em conta ao menos os pedestres, que indicam que não se pode construir nenhuma via que não priorize ao menos construção de calçadas, atentando também, preferencialmente, para a construção de ciclovias e até mesmo para novas soluções associadas ao transporte público.

Além da construção de novas infraestruturas, é fundamental que se tenha um olhar para a manutenção das infraestruturas já existentes, o que reduz custos que concorrem com outras necessidades relacionadas a saúde, educação etc. Uma forma de sair desse dilema é fazer com que o transporte público gere sua própria renda. Evidentemente, existe a tarifa

como uma fonte de receita, mas que comprovadamente é insuficiente para manter um serviço de alta qualidade. Uma maneira pertinente de gerar mais recursos é cobrar de quem usa meios de transporte menos eficientes, isto é, especialmente de quem se utiliza de veículos particulares. Já existem muitos mecanismos de cobrança por congestionamento, por circulação em determinadas áreas com maior densidade populacional etc., sendo preciso estudar e regulamentar a forma mais adequada para cada cidade, para cada realidade. Mas se trata também de uma forma de sinalizar para a sociedade que o poder público está de fato orientado para uma mobilidade mais eficiente e mais sustentável.

Todas essas questões requerem uma atuação de longo prazo, que sofre com o risco político de mudança do governo. Existem dois fatores capazes de minimizar esse risco: um planejamento de qualidade e potencialmente capaz de resolver os grandes desafios de mobilidade e a participação da sociedade nos processos de construção e implementação desse planejamento. Também são necessárias ações de curto prazo que gerem resultados concretos e capazes de conquistar a confiança dos cidadãos para que possam se engajar nas ações de longo prazo.

### **Recomendações**

Sem a perspectiva de esgotar o tema nem de ser absolutamente prescritivo, Javier finaliza sua apresentação com as seguintes recomendações finais:

- Em matéria de mobilidade é preciso:
- Avançar rapidamente;
- Contar com sistema de informação georreferenciado;
- Caracterizar os acidentes da forma mais detalhada possível;

- Alocar equipes exclusivas e especializadas em mobilidade que possam acompanhar e direcionar a implementação das políticas públicas;
- Estabelecer um processo de acompanhamento de indicadores e de prestação de contas;
- Estruturar um projeto piloto com a perspectiva de gerar um caso de sucesso;
- Aumentar a rede de transportes não motorizados;
- Criar faixas preferenciais para transportes escolares durante os horários de pico de movimentação de estudantes;
- Ajustar os horários e locais permitidos para transportes de cargas;
- Criar uma espécie de defensoria do usuário que seja capaz de acolher e dar respostas às suas inquietações, bem como promover a participação nas tomadas de decisão;
- Analisar o tema das redes para pedestres; passarelas, por exemplo, não são pontes para pedestres, mas para veículos que não têm que parar enquanto os pedestres cruzam as vias; isso é uma inversão de prioridade;
- Definir se o que se quer, portanto, é uma cidade para pedestres ou uma cidade para veículos;
- Cobrar pela oferta de serviços de infraestrutura de forma que sinalize a priorização pelo sistema de transporte público;
- Estabelecer um sistema de prestação de contas públicas e de transparência sobre o uso dos recursos.

## Construção de Proposta Local

Ao final da palestra, o mediador do *workshop*, prof. Henry Campos, propõe que os participantes trabalhem de acordo com o seguinte passo a passo metodológico:

- Reflexão individual sobre a apresentação, tendo em vista as seguintes questões principais:
  1. Que ações de mobilidade já foram implantadas, estão sendo realizadas ou estão previstas pela prefeitura a partir do plano Fortaleza 2040?
  2. Que aspectos do plano de mobilidade e da experiência de Bogotá podem contribuir com a melhoria e com a abrangência do plano de mobilidade de Fortaleza?
- Debate em grupo, em função dos mesmos aspectos;
- Síntese do debate em grupo em pontos principais elencados em *flipchart*;
- Apresentação das contribuições de cada grupo em plenária.

Desse modo, os grupos se alternaram, apresentando suas contribuições para o desenvolvimento da sociedade fortalezense, conforme se destacam no item a seguir.

## Ações, Resultados e Aplicações

A partir das transcrições das contribuições de Javier Hernandez e dos participantes, foi possível produzir, de forma orientativa, a seguinte nuvem de palavras.



Quanto às contribuições dos participantes, foi possível elencar os pontos abaixo dispostos em função das perguntas colocadas pelo prof. Henry Campos:

- Já está sendo feito um trabalho em Fortaleza de caracterização dos acidentados; sabe-se que ao longo da semana costumam ocorrer de 30 a 35 acidentes de modo; aos domingos esse número, muitas vezes, passa de 100 acidentes; mais de 50% das vítimas afirmam que beberam antes do acidente;
- De fato, muita coisa já vem sendo feita, a exemplos dos binários, o sistema de ciclofaixas, a disponibilidade de bicicletas e de carros para o uso compartilhado, o bilhete único com integração temporal, os corredores exclusivos para ônibus...;



- O atual plano de mobilidade de Fortaleza tem o mérito de estar orientado para as necessidades dos bairros e das pessoas mais necessitadas;
- Já existe o aplicativo “Meu Ônibus Fortaleza”, mas a disponibilização de informação de qualidade acerca da mobilidade para o cidadão ainda é uma questão com muito potencial a ser explorado;
- Dentre as lições deixadas pela experiência de Bogotá, destacam-se:
  1. O olhar prioritário para a questão da segurança viária;
  2. O desestímulo ao uso de veículos particulares;
  3. O foco na manutenção em detrimento da construção;
  4. A prática da tomada de decisão fundamentada em dados;
  5. O desenvolvimento da cidade com foco em pessoas, e não em veículos;
  6. O engajamento e a participação da população na resolução de problemas;
  7. A transparência no que concerne aos gastos com acidentes de trânsito;
  8. O uso de novas tecnologias;
  9. A conscientização do cidadão de que são responsáveis pelas políticas;
  10. A preocupação em não sobrepor e em integrar os diferentes modais;
  11. A transparência na prestação de contas.

# REFLEXÕES

## A METAMORFOSE DA CIDADE

Uma cidade em constante transformação. Aqueles que visitam nossa Fortaleza hoje, tendo visitado em outras épocas, percebe a olhos nus a metamorfose urbanística que vem passando a Capital cearense. Podemos dizer que parte desta mudança se deu devido a injeção de investimentos na área de mobilidade urbana e infraestrutura desta, que é a quinta capital mais populosa do Brasil, com cerca de 2,6 milhões de habitantes.

Um desafio e tanto para qualquer gestor. Afinal, como administrar o crescimento populacional ao mesmo tempo em que a cidade permanece com a mesma área? Como oferecer novas vias, espaços de esporte e lazer e ainda gerar elementos que aumentem a acessibilidade dos que aqui residem?

Nos últimos quatro anos e meio, uma grande estrutura de mobilidade urbana começou a ser implantada em Fortaleza. Projetos inéditos para a cidade, como os corredores expressos de transporte coletivo, binários, reordenamento da rede cicloviária, implantação de bicicletas e carros elétricos compartilhados, ônibus articulados, travessias elevadas para pedestres e outros *cases* de sucesso implementados em diversas cidades do mundo e que logo que chegaram por aqui, caíram no gosto do fortalezense.

Mudanças urbanas que geraram mudanças comportamentais e, porque não dizer, culturais. Se deparar com um trabalhador substituindo sua moto por uma bicicleta compartilhada para ir até o trabalho, ou um automóvel dando prefe-

rência ao pedestre que utiliza a faixa elevada como travessia, têm sido cenas cada vez mais comuns do nosso cotidiano.

Eu, como filha da cidade, com “mais de 30 anos de Fortaleza”, percebo hoje uma metrópole em constante movimento, com pessoas que passaram a se movimentar e interagir de uma forma surpreendentemente diferente, cada vez mais democrática, coletiva e ecológica.

Isso resulta também numa melhora da qualidade de vida dos cidadãos fortalezenses que, a cada dia, vêm ganhando um novo patamar.

Investir em infraestrutura urbanística e viária não é apenas executar obras, construir sinuosos equipamentos em concreto ou aplicar centenas de metros quadrados de asfalto, recurso muito utilizado no passado como medida de avanço. Em outras épocas, ter asfalto na porta de casa era sinônimo de modernidade, urbanização e valorização do imóvel.

Hoje, trabalhar para as pessoas tem sido a meta pautada pelo bom gestor. Tornando o trânsito cada dia mais seguro, pensando no ganho de tempo, de deslocamento e oferecendo obras que melhorem o dia a dia de uma mãe, por exemplo, que hoje tem seus filhos estudando, gratuitamente, em tempo integral... isso é pensar no outro. Uma das características mais marcantes do prefeito Roberto Claudio.

Quando uma capital registra queda de 11,74% no número de mortes no trânsito ou quando um corredor expresso de ônibus gera redução no tempo de viagem de seus passageiros devido o ganho de 90% da sua velocidade operacional, é sinal de que se está no caminho certo.

As pessoas têm percebido mais a cidade, conquistando novamente o direito de andar pelas ruas a pé como antigamente ou de bicicleta, com olhar de contemplação além do para-brisa do carro. Garantir um trânsito mais seguro e

democrático é poder, a cada dia, contribuir para a formação de cidadãos, no sentido original da palavra, exercendo, de fato, a sua cidadania de forma plena; respeitando e acima de tudo, transformando nossa cidade numa Fortaleza cada vez mais gentil e educada.

Temos hoje, uma cidade mais madura e que também planeja seu futuro, como a gestão atual tem feito por meio do Plano Fortaleza 2040, com propostas ousadas e resolutivas nas mais diversas áreas, com projetos e experiências compartilhadas durante o “Seminário Internacional de Políticas Públicas Inovadoras para Cidades”, realizado no início de 2017.

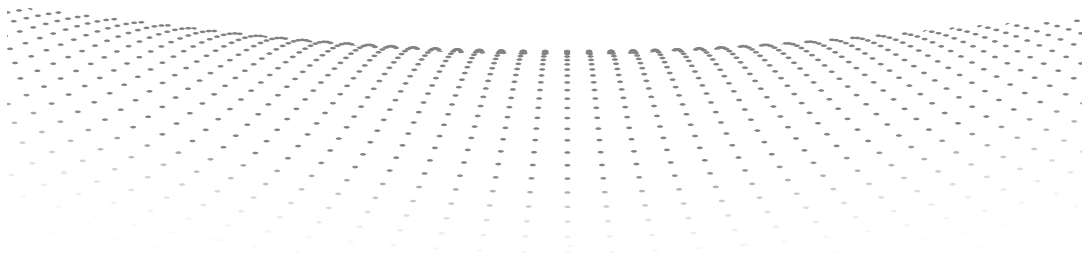
Perceber essa nova Fortaleza em transformação é animador, estimulante; uma fonte abundante de esperança. Poder fazer parte desta evolução como fortalezense é um privilégio.

Sigamos transformando, mediante a mobilidade urbana, Fortaleza numa cidade melhor para todos.

*Ana Manuela M. Nogueira*  
*Secretária de Infraestrutura de Fortaleza*



# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COGNITIVA



## **Computação Cognitiva, Serviço público e inovação**

Em primeiro lugar é preciso definir o que é computação cognitiva. Segundo Sergio Varga, Thiago Cesar Rotta<sup>1</sup>

Computação Cognitiva é a computação voltada à geração de conhecimento baseado na interpretação e extração de significado dos dados, primariamente não-estruturados, os quais seriam muito difíceis de serem tratados por meio dos sistemas programáveis tradicionais.

Em outras palavras, é o resultado da aplicação da inteligência artificial a gigantesca quantidade de informação que se pode produzir ou que já está difundida na rede mundial de computadores. Esse novo avanço da tecnologia da informação tem revolucionado, dentre outros, o setor de prestação de serviços, sobretudo aqueles que dependem da interface humana para realização de trabalhos de alta, média ou baixa complexidade.

É histórico o atraso com que as inovações tecnológicas chegam ao serviço público, justo onde as mesmas têm um imenso potencial de melhorar a vida das pessoas que vivem nas cidades. Cabe aos gestores públicos mudar essa realidade

---

<sup>1</sup> <https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbbr/entry/mp270?lang=en>

e disponibilizar, para a população, os benefícios revolucionários que a tecnologia da computação cognitiva pode trazer para o aumento da produtividade e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

A Prefeitura de Fortaleza pretende estar na vanguarda desse movimento, razão pela qual vai investir na implantação de um núcleo de computação cognitiva, com a participação de membros de diversas secretarias, objetivando a identificação de oportunidades e a implementação de sistemas computacionais que introduzam essa nova tecnologia nos serviços públicos de nossa cidade.

*Samuel Dias*

*Secretário de Governo de Fortaleza*

# PROJETO DE MOBILIDADE

## **Como as Políticas de Mobilidade e Desenho Urbano podem Resgatar a Verdadeira Essência dos Espaços Públicos: O Caso de Fortaleza**

Qual a essência da vida em cidades? Qual a real função dos espaços públicos? Como esses espaços foram ganhando forma e função nas últimas décadas? Quais os frutos colhidos pela opção que fizemos em muitas cidades em termos de forma e uso dos seus espaços públicos e do seu sistema de mobilidade? Como e por que mudar essa tendência em nossas cidades?

Esse conjunto de questões sintetiza o debate em torno da forma como pensamos espaço público e mobilidade e as consequências advindas das nossas opções. Cidades por excelência são espaços de trocas e interações. Foi para estabelecer inter-relações comerciais, afetivas, produtivas, de lazer, enfim de toda natureza, o principal motivo pelo qual muitos de nossos antepassados decidiram deixar a vida no campo pela aglomeração das cidades. Em resumo, foi pelo convívio humano e suas potencialidades. Sendo assim, a função essencial dos espaços públicos urbanos não poderia ser outra a não ser permitir, estimular e amplificar o conjunto de interações entre pessoas, nas suas mais variadas matizes, nuances e possibilidades.



No entanto, ao longo das últimas décadas, a imensa maior parte das cidades tomou um rumo diferente e paradoxal no que se refere aos seus espaços públicos, projetando e privilegiando a circulação de veículos privados, em detrimento de um desenho urbano que estimule a priorização do transporte público e de modos sustentáveis como a bicicleta e a caminhada em contextos de curtas distâncias, tornando o ambiente inóspito principalmente para os pedestres. Além dos óbvios impactos positivos para aliviar a saturação do tráfego de automóveis, para o meio ambiente e para a saúde das pessoas, um bom sistema de transporte público e de modos complementares, como a bicicleta, potencializa a vida urbana e estimula a interação entre os cidadãos indo na essência daquilo que é o real papel das cidades: estimular o convívio. Nesse sentido e para os usuários desses modos de transporte, a via pública não é somente uma infraestrutura viária para levar alguém de um ponto A a um ponto B, por exemplo de casa ao trabalho, mas um espaço público onde, em todas as suas dinâmicas e complexidades, as interações acontecem, seja na calçada, seja nas praças, seja no ponto de ônibus, seja na ciclofaixa, seja na rede de comércios e nos equipamentos urbanos que se estabelecem pelo caminho, e como dito, as interações entre pessoas que ocorrem nos espaços públicos, constituem o cerne da vida nas cidades. A partir daí, tudo pode se desenvolver: amizades, afetos, comércio, lazer, cultura, esportes e tudo o mais.

A literatura técnica reporta que um veículo privado carrega em média 1,3 passageiros por viagem, ou seja, a maioria das viagens, é feita tendo unicamente o motorista no veículo. O resultado desse processo pode ser demonstrado em números objetivos. Tomando nosso contexto como exemplo, Fortaleza em 12 anos viu sua frota de veículos cres-

cer, em termos aproximados, de 400 mil para 1,1 milhão de veículos e por outro lado até 2012, o transporte público apresentava uma tendência de perda de passageiros que cada vez mais migravam para o transporte individual. Os resultados negativos desse cenário apresentaram-se em três principais vertentes: engarrafamentos, poluição e acidentes.

Os engarrafamentos e a saturação do tráfego e todos os problemas daí decorrentes como perda de produtividade e estresse eram apontados em 2012 como um dos principais problemas da cidade. Quanto à poluição, vale ressaltar que o mapeamento da emissão dos gases do efeito estufa realizado em Fortaleza em 2015, apontou os gases oriundos dos veículos à combustão como responsável por 62% da poluição atmosférica da cidade. Por fim, os níveis de acidentes e mortes no trânsito, que chegavam a atingir picos de quase 400 mortes anualmente, se revelavam alarmantes e inaceitáveis, levando a rede de saúde pública aos seus limites.

Mas é possível mudar esse cenário e colher resultados concretos no curto prazo? Felizmente, a resposta é sim. Embora muitos desafios precisem ainda ser superados, novamente retorno ao cenário de Fortaleza para exemplificar. Em 2013, tínhamos 68 km de ciclofaixas e ciclovias e atualmente, em 2017, temos 220 km. Tínhamos 7 km de faixas preferenciais para ônibus, e atualmente temos 100 km e totalizaremos 200 km até 2020. Não tínhamos nenhum corredor exclusivo (BRT – *Bus Rapid Transit*) na cidade, hoje temos o primeiro corredor implantado ligando as zonas oeste e leste da cidade e até o primeiro semestre de 2018 teremos o segundo corredor BRT interligando as zonas Norte e Sul. Não tínhamos nenhum projeto que estimulasse a lógica do uso compartilhado de modos de transporte. Hoje, temos o “Bicicletar” – que se tornou proporcionalmente o

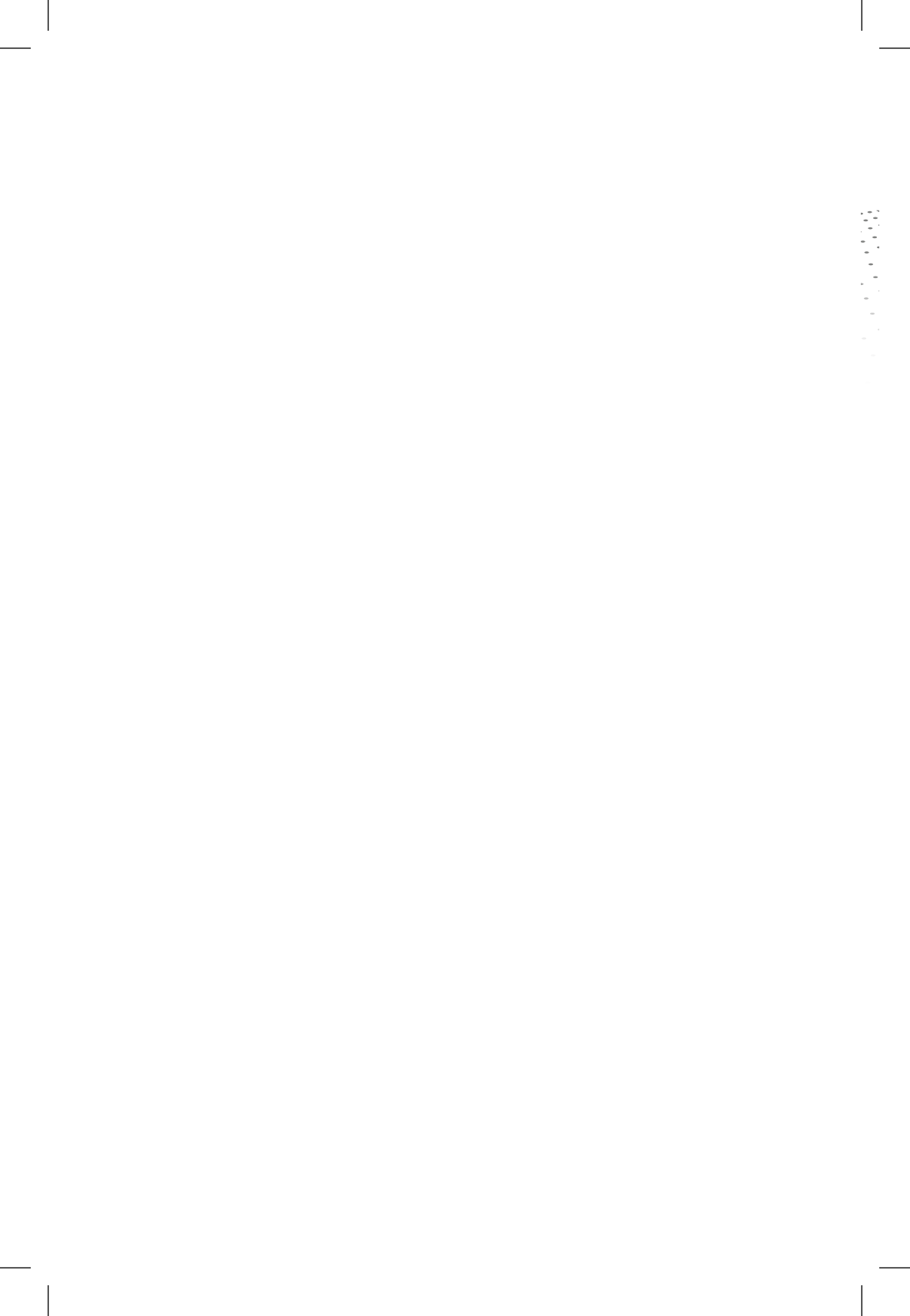
sistema de bicicletas compartilhadas mais usado do Brasil, e um original sistema de compartilhamento, o “Bicicleta Integrada” específico para integrar ônibus e bicicletas, e ainda lançamos recentemente o primeiro sistema de carros elétricos compartilhados do Brasil. Além disso, um conjunto de intervenções voltadas à proteção dos pedestres como faixas de pedestre em diagonal (conhecidas popularmente como “faixas em X”), travessias de pedestre elevadas no nível das calçadas, refúgios de proteção para pedestres em travessias de vias com sentido duplo e principalmente o conceito de “traffic calming”, que aqui chamamos de áreas de trânsito calmo, foram implementados e hoje fazem parte do desenho urbano de Fortaleza, proporcionando proteção aos usuários mais vulneráveis das nossas ruas, e estimulando assim o uso dos espaços públicos. Vale ressaltar também o conceito de intervenções temporárias que ganhou o nome de “Cidade da Gente”. Nessa abordagem, recuperamos áreas muitas vezes degradadas e desordenadas, basicamente, usando tinta, jarros, plantas e mobiliário urbano removível, criando *plazas* e devolvendo esses espaços para as pessoas.

Os resultados começam a aparecer em todas as áreas. Hoje, o transporte público carrega diariamente em média, 1,1 milhão de passageiros. A bicicleta passou a fazer parte do cotidiano e da paisagem urbana da cidade e as mortes no trânsito foram reduzidas em 30% desde 2013 no indicador de mortes para grupo de 10 mil veículos da frota. Grande parte disso feito de forma rápida e impactante, praticamente usando ideias, pincel e tinta. Literalmente, o redesenho urbano da cidade exige em sua essência uma nova repartição dos espaços viários realocando prioridades que devem ser fundamentalmente focadas em estimular o transporte público, os modos sustentáveis e principalmente a seguran-

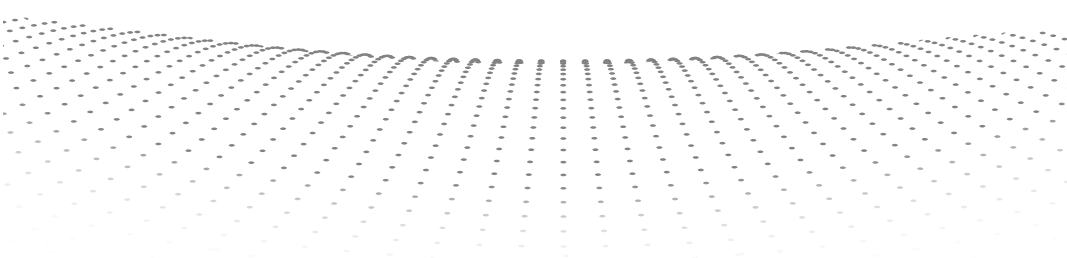
ça dos usuários mais vulneráveis como pedestres, idosos e crianças. Para empreender essa mudança de perspectiva e transformá-la em resultados concretos, Fortaleza conta hoje com uma rede de parceiros internacionais como a *Bloomberg Philantropies* e a *NACTO* (em tradução livre, Associação Norte-Americana de Profissionais de Transportes Municipais), dentre outros. Por meio da interação entre cidades, temos tido a possibilidade de aprender e adaptar iniciativas ao nosso contexto a partir das boas práticas internacionais, e a partir daí também inovar, como foi o caso do Sistema de Bicicletas voltado especificamente para a integração com o transporte público - “Bicicleta Integrada” - projeto inovador e que tem rendido à cidade reconhecimento em vários congressos e eventos internacionais da área.

A rua é o espaço público por excelência. Precisamos de cidades redesenhadas para vias que estimulem a vida urbana, a interação e a convivência pacífica entre os diversos modos de transportes. Tendo isso, também teremos cidades mais vibrantes, tolerantes e seguras. Usufruir, respeitando às boas normas de convivência, e ocupar os espaços públicos é sempre a melhor opção. Finalizo com uma frase reveladora do urbanista dinamarquês Jan Gehl sobre como o desenho urbano de uma cidade e o comportamento dos seus cidadãos estão umbilicalmente entrelaçados: “Primeiro nós moldamos as cidades – e então elas nos moldam”.

*Luiz Alberto Sabóia*  
*Secretário Executivo da Secretaria de Conservação e*  
*Serviços Públicos de Fortaleza*



# EDUCAÇÃO



**Tiago Mitraud** é Diretor Executivo da Fundação Estudar/Fundação Lemann, em que é responsável por programas de desenvolvimento de lideranças destinados a jovens. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Foi Presidente do Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores).

## **Educação - Protagonismo, Liderança e Juventude**

Neste *workshop*, Tiago Mitraud, diretor executivo da Fundação Estudar, apresentou para os gestores públicos da Prefeitura Municipal de Fortaleza, o trabalho de desenvolvimento de jovens lideranças em todo o Brasil que vem sendo realizado desde 1991.

Tiago reúne elementos que formam o problema social que, estando fora do campo de visão do poder público e da iniciativa privada, justifica a existência da Fundação Estudar. Primeiramente, ele argumenta que o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) desenvolveu um *software* denominado *Pantheon*, que permite averiguar quais são as atividades internacionalmente mais influentes dos países, de acordo com a quantidade de línguas em que suas principais personalidades aparecem no *Wikipédia*.

Ele, então, constata que 63% dos brasileiros mundialmente conhecidos são jogadores de futebol, lamentando que toda a nossa riqueza, toda a riqueza de nossa cultura é internacionalmente inexpressiva.

Em seguida, Tiago afirma que, no processo de inversão da pirâmide demográfica brasileira decorrente do envelhecimento da população, vivemos hoje um bônus demográfico, com a maior parte da população economicamente ativa composta por jovens na faixa de 20 a 25 anos.

No entanto, inúmeras pesquisas e matérias de jornais e revistas apontam para o fato de que 80% das pessoas estão insatisfeitas com seus trabalhos, chegando muitas vezes a preferirem o desemprego a estarem trabalhando.

Em função desses três fatores, isto é, da ausência de personalidades mundialmente expressivas, da população economicamente ativa jovem e da insatisfação generalizada com o trabalho, o Brasil sofre com a falta de lideranças jovens, que sejam capazes de transformar a realidade, o que acaba, portanto, por constituir a missão e a visão da Fundação Estudar.

Para tanto, cultivam-se uma série de valores que emergiram ao longo do tempo das experiências dos fundadores e das pessoas que compõem a Fundação Estudar, dos quais se destacam os seguintes:

- O Sonho Grande: ter um propósito pessoal ambicioso que ao mesmo tempo possa impactar positivamente sobre a vida das pessoas; alinhar os objetivos profissionais com os objetivos de vida.
- O Protagonismo: não adianta reclamar do professor, do chefe, da economia... é preciso chamar a responsabilidade para si, colocar-se como protagonista da própria vida, como líder do próprio destino.

- O Conhecimento Aplicado: para a transformação que se deseja, não basta somente executar, é preciso também que se busque conhecimento, não como um fim em si mesmo, mas de modo que possa ser posto em prática.
- A Execução: compromisso em transformar o conhecimento adquirido em ação, em estudar para mover as organizações para frente, para fazer diferença na vida das pessoas.
- O Legado: pensar não só no resultado imediato, mas no que pode ser deixado de válido para quem vem depois e pode dar continuidade ao que já foi feito.
- A Integridade: não adianta ter um sonho grande, ser protagonista, buscar conhecimento, executar e tentar deixar um legado se tudo isso não for feito da maneira correta.

Para que esses valores possam ser internalizados e colocados em prática, a Fundação Estudar desenvolve três frentes principais de atuação:

- Formação de uma comunidade de líderes;
- Estímulo à experiência acadêmica no exterior;
- Apoio à tomada de decisão de carreira.

No caso da formação de uma comunidade de líderes, o programa “Líderes Estudar” oferece bolsas de estudos para jovens de 16 a 34 anos, que, então, passam a fazer parte de uma rede de pessoas com o mesmo propósito de transformar o Brasil. Nesse contexto, Tiago apresenta uma série comovente de casos de jovens líderes que receberam o apoio da Fundação Estudar.



Thiago Feijão, aluno do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), fundou uma *startup* com o intuito de melhorar a qualidade do ensino em sala de aula com o uso da tecnologia.

Joyce Toyota, Mestre em Educação pela universidade de *Stanford*, criou um programa de *trainee* para selecionar jovens interessados em atuar na gestão pública para secretarias e órgãos estaduais e municipais de todos os estados do Brasil.

Gabriela Pessoa, por sua vez, fundou uma *startup* para o ensino *online* de inglês que foi comprada pelo grupo *Pearson* de educação; ela, então, tornou-se diretora global de produtos e de inovação da *Pearson*.

Hugo Barra terminou sua graduação no MIT, fez carreira no *Google*, passou um período na China e, recentemente, tornou-se o novo líder global de realidade virtual do *Facebook*.

Pedro Franceschi, ao quebrar o código da *Siri* aos 11 anos de idade, foi “adotado” pela *Apple*. Ele e Henrique Dubugras fundaram uma empresa de pagamentos que hoje compete com empresas líderes do ramo, como *Visa*, *Cielo* e *Redecard*.

William Cortopassi, que perdeu o pai aos 15 anos vítima de câncer, é doutorando em *Oxford* e futuro pós-doutorando na universidade da Califórnia, tendo se dedicado à produção de artigos que contribuem para o desenvolvimento de novos medicamentos de combate à doença.

Quanto ao estímulo à experiência acadêmica no exterior, a Fundação Estudar, por acreditar que o pouco contato dos brasileiros com outras culturas empobrece o país, desenvolveu uma iniciativa denominada de “Estudar Fora”, que é composta por um portal de conteúdo e um programa de preparação, ambos voltados para esclarecer os jovens sobre como escolher e aproveitar as oportunidades de estudo no

exterior. Com efeito, pouco mais da metade dos brasileiros que hoje estudam nas principais universidades do mundo foram preparados pela Fundação Estudar.

Por fim, no que se refere ao apoio à tomada de decisão de carreira, nota-se que o apoio que o jovem recebe para decidir o que vai fazer depois que terminar a faculdade é praticamente inexistente, o que aumenta o risco de insatisfação com o trabalho. A Fundação Estudar, então, realiza uma iniciativa denominada de “Na Prática”, que também possui um portal de conteúdo, que se destina a contar histórias de grandes líderes do governo, do mundo empresarial e do terceiro setor. Possui ainda uma série de programas presenciais e *online* voltados para orientar os jovens e para formar multiplicadores. O que se quer é desmistificar para os jovens a trajetória dos líderes, que não simplesmente nasceram para ter sucesso, mas também passaram e ainda passam por uma infinidade de percalços e dificuldades.

### **Construção de Proposta Local**

Após a palestra de Tiago Mitraud, Giuliana Morrone, apresentadora do telejornal *Bom Dia Brasil*, da Rede Globo, atuando como mediadora deste *workshop*, adota o debate com o público, com as participações especiais de Dalila Saldanha, Secretária de Educação, de Evaldo Lima, Secretário de Cultura, e de Júlio Brizzi, Coordenador de Juventude, como a estratégia principal de enriquecimento dos conteúdos em questão.

### **Ações, Resultados e Aplicações**

Primeiramente, a partir das colocações do palestrante e das contribuições dos participantes, foi possível produzir

como um elemento norteador dos resultados obtidos a seguinte nuvem de palavras.



No tocante especificamente aos debates, a Secretária de Educação, Dalila Saldanha, afirma que, na sua visão, a principal mensagem deixada por Tiago ao compartilhar um pouco do trabalho social empreendido pela Fundação Estudar foi que devemos sempre acreditar no potencial de nossos alunos.

Em seguida, a Secretária, ao apontar que um dos grandes desafios da educação no âmbito municipal é a evasão escolar, especialmente na faixa dos 11 aos 14 anos, pergunta sobre quais políticas educacionais podem ser adotadas para tornar a escola mais atrativa para essas crianças.

Tiago, então, responde que, embora não tenha como foco na Fundação Estudar essa faixa etária, percebe dois elementos que julga como válidos para todas as idades:

1. Trabalhar com os alunos as competências do século XXI. Na Fundação Estudar, os critérios utilizados nos processos de seleção estão muito mais relacionados com atitudes que com conhecimentos técnicos específicos. Valorizam-se, primeiramente, atributos como responsabilidade, disciplina, propósito, relacionamento interpessoal, liderança... Antes de tudo, busca-se responder de que forma as pessoas podem ser melhores.
2. A questão do exemplo. Por que poucos brasileiros há dez anos não buscavam uma universidade no exterior? Porque não conheciam outras pessoas que já tinham ido. Mostrar a importância que o estudo teve para pessoas que se formaram, que estão no mercado de trabalho, que se encaminharam na vida... Talvez assim se consiga dar mais referências para esses jovens que estão na escola – pondera Tiago.

O Secretário de Cultura Evaldo Lima enriquece o debate relatando que, de acordo com o IDEB, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica apurado pelo Ministério da Educação (MEC), 77 das 100 melhores escolas do país estão no Ceará; além disso, as 24 primeiras escolas desse *ranking* são cearenses. Isso nos enche de orgulho e aponta para o quanto a questão da autoestima é importante – ressalta o Secretário.

Giuliana Morrone abre o debate para o restante da plateia, começando por Manuela Nogueira, Secretária de Infraestrutura do município, que prontamente pergunta sobre como a Fundação Estudar trabalha a questão da liderança.

Também prontamente, Tiago destaca que a Fundação Estudar realiza diversas pesquisas para entender o que as

pessoas de sucesso têm como crenças que as diferenciam de outras pessoas. Essas pesquisas vêm corroborando os valores que a Fundação Estudar construiu ao longo de sua história e, desse modo, servem de fundamento para os cursos promovidos, como é o caso do curso chamado de “Laboratório”, de 32 horas, que foca na liderança como uma questão de atitude de vida.

Diante da colocação de outro participante sobre o mito do “não é possível” entre os professores, Tiago coloca que não tem uma resposta pronta para um desafio dessa dimensão, mas que gostaria muito que as pessoas em geral e os professores em particular não desistissem de tentar todos os dias, pois, de qualquer outra forma, fica muito mais difícil mudar o Brasil.

O último participante elenca uma série de políticas que, com sucesso, vêm sendo empreendidas pela Prefeitura de Fortaleza, a exemplo da Rede CUCA, que oferta aos jovens, 20 modalidades esportivas, arte, cultura e também escola em tempo integral, bem como a Academia ENEM, maior sala de aula da América Latina, e o Juventude Sem Fronteiras, que se encontra em fase de seleção de 100 estudantes para uma experiência de oito semanas de estudos no Canadá ou na Espanha. Nesse contexto de investimentos na juventude, o participante pergunta sobre como a Fundação Estudar garante que haja retornos de suas ações junto aos jovens para a sociedade como um todo.

Tiago conclui explanando sobre como os cursos promovidos pela Fundação Estudar buscam, por um lado, incutir determinados valores nas pessoas, mas, por outro, formar pessoas motivadas a atuar como multiplicadores desses valores, o que forma uma rede que hoje já conta com 600 voluntários em todo o Brasil.

Pode-se inferir, com base na experiência da Fundação Estudar e no debate realizado com os participantes, que cabe à escola não somente prover conhecimentos técnicos, mas também desenvolver habilidades e atitudes e, portanto, competências pautadas por valores compartilhados e orientados para o bem comum.



# REFLEXÕES

## **EDUCAR E A FORÇA DO PROTAGONISMO ESTUDANTIL**

Educação é um esforço coletivo. Precisa envolver alunos, famílias, professores, gestores e toda a comunidade. Em Fortaleza, quarta maior rede pública de ensino do país, com mais de 212 mil alunos e 535 equipamentos, o desafio é de manter os trabalhos e continuar avançando ainda mais.

Conquistas da gestão, como o aumento de matrículas na Educação Infantil, a implantação de 21 Escolas de Tempo Integral – antes da gestão Roberto Claudio, Fortaleza não tinha nenhuma -, a ampliação da jornada escolar com projetos como o Novo Mais Educação, o Pró-Técnico e o Integração, e o investimento em reformas nas escolas, contribuíram para que a educação pública da nossa capital ingressasse em uma nova era de avanços e melhor atendimento, com reflexo na elevação dos indicadores Ideb e Spaece.

São ações que se somam à continuidade dos avanços com gestão democrática, a partir da seleção pública dos gestores escolares por mérito, e outras iniciativas, como os comitês e colegiados de gestores, comitê para monitoramento e acompanhamento das metas de aprendizagem.

Nessa perspectiva, acreditando no compartilhamento de ideias, Fortaleza busca cada vez mais dialogar e dar vez e voz, também, aos jovens e às crianças. Por meio dos grêmios escolares e do projeto “Papo de Futuro”, a gestão municipal incentiva e fortalece o protagonismo juvenil. A iniciativa consiste em rodas de conversas entre os alunos



dos grêmios estudantis das escolas e a Secretaria Municipal da Educação (SME).

O objetivo é incentivar a participação política dos estudantes, proporcionando uma maior aproximação e diálogo direto com o sistema público de ensino. Como meta, a SME pretende melhor atender às expectativas e anseios dos estudantes da rede pública municipal.

Acreditar que cada aluno tem seu potencial é incentivar, também, que ele seja agente de transformação, na escola e na sociedade. Enquanto gestão, o desafio é sempre buscar e implantar estratégias na escola, também em colaboração com a comunidade, para desenvolver ações e políticas educacionais de forma que a escola seja mais atrativa, que todos sejam incentivados, e saibam que têm voz.

*Dalila Saldanha*  
*Secretária da Educação de Fortaleza*

# ECONOMIA

## **A SEFIN - Fortaleza em um Contexto das Políticas Inovadoras para as Cidades**

A Secretaria das Finanças de Fortaleza no cumprimento de sua missão de obter receita pública com justiça fiscal e gerir os recursos financeiros, com eficiência, para o desenvolvimento sustentável do Município contribui com estratégias robustas por meio do Programa de Fortalecimento do Fisco Fase I e II, minimizam os impactos adversos do esgotado modelo econômico à população local. Para tanto, segue os preceitos de uma gestão fiscal eficiente, que preconiza a manutenção dos investimentos indispensáveis à retomada da economia sem o comprometimento da prestação nem da qualidade dos bens e serviços ofertados à população, já que não há mais tolerância ao aumento da carga tributária no país.

Considerando que o estímulo ao empreendedorismo e a regulação das atividades econômicas em segmentos-chave são fatores decisivos para a solução das graves “assimetrias competitivas arbitradas por uma sociedade que busca ansiosamente ser feliz”, a SEFIN-Fortaleza monitora periodicamente os diversos segmentos econômicos do Setor de Serviços local, através de uma estratégia metodológica que combina indicadores tradicionais de evolução, concentração e inadimplência no pagamento de tributos, para assim aferir acerca do desempenho econômico local, bem como definir

suas prioridades de monitoramento e fiscalização. Acredita-se que este é o meio para obtenção dos subsídios necessários a uma avaliação acurada da economia local e, por conseguinte, à elaboração de políticas fiscais eficazes que garantam também a competitividade do Município de Fortaleza.

Sintetizando a sua forma de atuação e alinhado com a missão de tornar Fortaleza uma cidade continuamente melhor para se viver, o Plano Estratégico da SEFIN-Fortaleza estabelece a gestão fiscal, a modernização e o acolhimento como os vetores-chave de uma atuação cujo foco precípua é essa busca pela excelência na gestão fiscal para o financiamento e execução de políticas públicas geradoras de resultados substantivos para sociedade.

Dada a importância de aliar as experiências acadêmicas mais próximas do “estado da arte” às análises técnicas quantitativas tanto para a área financeira quanto tributária, a SEFIN-Fortaleza inova ao definir equipes técnicas compostas por profissionais de carreira da instituição juntamente com profissionais e acadêmicos de instituições correlatas e das universidades que possuem reconhecimento nacional por pesquisas e trabalhos realizados na área fiscal. Este é o meio inequívoco para obtenção de ganhos de sinergia e transferência de tecnologia entre academia e o setor público governamental.

Além dos resultados expressivos de arrecadação sem qualquer contrapartida de elevação de impostos, a estratégia adotada pela SEFIN-Fortaleza é reconhecida nacionalmente através de sucessivas premiações em virtude das ações inovadoras em gestão fiscal, com produtos que buscam a autossuficiência da instituição em termos operacionais. A revitalização da infraestrutura física com renovação dos recursos computacionais aliada à criação de diversos sistemas próprios que auxiliam o acompanhamento da arrecadação,

a emissão de Notas Fiscais Eletrônicas (NFEs) e o estímulo contínuo para redução de ineficiências no processo de arrecadação e alocação de recursos são alguns exemplos dos produtos da instituição desde o último quadriênio.

*Jurandir Gurgel*  
*Secretário de Finanças de Fortaleza*