

**Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento
Urbano - PDDU e Elaboração do Plano Estratégico
de Desenvolvimento Municipal**

Prefeitura Municipal do Rio Grande

Produto 1 - Plano de Trabalho

17 de dezembro de 2018

FICHA TÉCNICA

Objeto do Contrato	Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano - PDDU e Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal
Data de Assinatura do Contrato	30/11/2018
Prazo de Execução	10 (dez) meses
Contratante	Prefeitura Municipal do Rio Grande
Contratada	Fundação Getulio Vargas
Coordenadora Geral	Silvia Finguerut
Coordenadora Adjunta	Baiena Feijolo Souto

Sumário

INTRODUÇÃO	4
1. DECLARAÇÃO DE ESCOPO	11
1.1 OBJETIVO DO PROJETO	11
1.2 MÓDULOS E ETAPAS DO PROJETO	11
1.3 PRODUTOS DO PROJETO	12
1.4 PREMISSAS	12
1.5 RESTRIÇÕES.....	13
1.6 CRONOGRAMA	13
2. TERMO DE ABERTURA DO PROJETO - TAP.....	14
2.1 EQUIPE DO PROJETO	14
2.2 NECESSIDADES BÁSICAS DE TRABALHO	19
2.3 DOCUMENTOS REFERENCIAIS E DE TRABALHO.....	19
2.4 PRINCIPAIS PARTES INTERESSADAS.....	21
2.5 EXPECTATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL.....	22
2.6 DELIMITAÇÃO	22
2.7 ENCERRAMENTO DO PROJETO.....	22
3. DETALHAMENTO DO PROJETO	24
3.1 MÓDULO 1 - PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO.....	24
3.2 MÓDULO 2 - REVISÃO DO PLANO DIRETOR PARTICIPATIVO DE DESENVOLVIMENTO URBANO - PDPDU.....	25
3.3 MÓDULO 3 - ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO	46
3.4 DETALHAMENTOS DOS PRODUTOS A SEREM ENTREGUES	50
4. ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	53
5. SISTEMA DE CONTROLE INTEGRADO DE MUDANÇAS.....	55
5.1 ALOCAÇÃO FINANCEIRA DAS MUDANÇAS	57
5.2 REGISTRO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS	57
5.3 PLANO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO	58
5.4 REUNIÕES.....	59
5.5 MATRIZ DE COMUNICAÇÃO.....	61
6. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	64
6.1 QUALIFICAÇÃO DOS RISCOS.....	65
6.2 RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS.....	66
6.3 MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS	68
6.4 RISCOS IDENTIFICADOS	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXO ÚNICO – CRONOGRAMA DETALHADO DO PROJETO.....	75

INTRODUÇÃO

O presente documento corresponde ao **Produto 1 - Plano de Trabalho**, referente ao projeto **Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do Município do Rio Grande**, de acordo com a proposta de prestação de serviços **FGV Projetos Nº 092/18**, de 20 de abril de 2018, e Ordem de Serviço datada de 30 de novembro de 2018, referente ao contrato **446/2018/SMCP**.

A Constituição Brasileira de 1988, procurando democratizar e tornar transparentes os processos decisórios de planejamento, a alocação de recursos e a execução de políticas públicas, propõe um modelo jurídico e de gestão em que os diversos setores sociais, independentemente da posição na hierarquia social, possam manifestar seus interesses de forma livre e transparente em instâncias decisórias. No que diz respeito à problemática urbana, a Carta Magna incorporou parte do postulado na Emenda Popular pela Reforma Urbana, resultante de amplo movimento de âmbito nacional, o Movimento Nacional pela Reforma Urbana, que foi constituído durante o período em que funcionou a Assembleia Nacional Constituinte (CARDOSO, 1997).

É por meio deste Movimento Nacional pela Reforma Urbana que a questão urbana aparece pela primeira vez em uma Constituição do Brasil através do Estatuto da Cidade (Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001). O Estatuto estabelece como competências comuns à União, estados e municípios a proteção ao meio ambiente e o combate à poluição em qualquer uma de suas formas; a preservação de florestas, fauna e flora; a promoção de programas de construção de moradia e melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico; e o combate às causas da pobreza e aos fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos. São competências privativas dos municípios, segundo a mesma lei: legislar sobre assuntos de interesse local; suplementar a legislação federal e estadual no que couber; organizar e prestar diretamente, sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o transporte coletivo, que tem caráter essencial; e promover o adequado ordenamento territorial, mediante o planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano (CARDOSO, 1997).

Cabe ressaltar também que a participação popular nas decisões de interesse público também foi incorporada ao texto da Constituição de 1988, por meio do mesmo estatuto, sendo um dos avanços desta Constituição (OLIVEIRA, 2001). Este direito, aos poucos, está sendo incorporado pelo poder

público para elaborar e implementar suas ações, poder este que assume um papel destacado à elaboração e implementação de políticas públicas no meio urbano. Isso porque a Constituição de 1988, mais especificamente o Capítulo IV do Estatuto da Cidade dedicado à gestão democrática da cidade, estabelece a função social da propriedade, vinculando-a à função social da cidade, que deve ser definida nos Planos Diretores Municipais.

De acordo com o Estatuto da Cidade, os Planos Diretores Municipais são obrigatórios para municípios com mais de 20.000 habitantes, devem ter periodicidade decenal e, conforme já ressaltado, são o instrumento legal para gestão territorial e mecanismos importantes para por em prática a função social da cidade.

Mais especificamente, os Planos Diretores são planos normativos que regulam o uso do solo urbano e a ação de agentes econômicos nas cidades, ordenando os espaços públicos. Além disso, eles desenham as responsabilidades das administrações em relação ao uso do solo urbano e devem ganhar o formato de lei municipal quando implementados. A participação pública é obrigatória na elaboração dos Planos Diretores de acordo com o que foi estabelecido na Constituição. Adicionalmente, é relevante apontar que os Planos Diretores são ferramentas muito importantes, principalmente no que diz respeito ao acesso democrático ao solo urbano e ao limite em relação ao direito à propriedade.

Cabe ainda destacar que um Plano Diretor versa acima de tudo sobre o território urbano e se configura como o principal instrumento de planejamento da cidade. Logo, cada uma das dimensões abordadas se reflete neste planejamento e se espelha no território municipal e, portanto, elas são complementares e interdependentes.

Figura 1

Interface e Complementaridade das Dimensões Tratadas



Fonte: FGV (2018).

Visto desta forma, na elaboração de um plano, se apresentam novos desafios para a administração pública local:

- ▣ O processo de desenvolvimento das cidades não é alheio às alterações estruturais provocadas pela economia;
- ▣ A gestão das cidades e a construção do cotidiano de seus cidadãos são capazes de responder às novas formas produtivas;
- ▣ Há necessidade de redefinição da gestão urbana levando em conta os novos processos tecnológicos, culturais e institucionais; e
- ▣ O cenário ao qual esta gestão se insere passa a ser, portanto, cada vez mais complexo.

A sociedade e o espaço não podem ser analisados de maneira desvinculada, pois conforme a sociedade se desenvolve, a produção espacial acompanha tal desenvolvimento.

Sendo assim, o Plano Diretor é concebido como um Plano de Desenvolvimento Sustentável, ao dar relevo à sustentabilidade urbana, onde as dimensões ambientais, econômicas, sociais, culturais, físico-territoriais e institucionais do desenvolvimento são igualmente valorizadas.

O plano passa a adotar uma abordagem estratégica do desenvolvimento local, de forma a guiar as ações da administração pública e dos atores sociais num horizonte temporal de médio e longo prazo, com base na indicação de ações e projetos prioritários, dotados de objetivos precisos, metas estabelecidas e os necessários recursos financeiros e operacionais definidos. Não se pode esquecer que Plano Diretor é parte integrante de um processo de planejamento, devendo guardar estreita relação e compatibilidade com o marco legal e normativo do município.

Já em relação à obrigatoriedade da participação, o princípio da gestão democrática da cidade, presente na Constituição de 1988, significa a ampliação do direito de cidadania através da institucionalização da participação direta da sociedade nos processos de gestão, como forma complementar à democracia representativa. A concretização desse princípio se traduz na proposição de leis e na implantação de políticas urbanas com a representação de entidades comunitárias. Os municípios passam a ter o direito de elaborar suas leis e a formular os princípios básicos legais, e isto deve ser feito, preferencialmente, pela Carta de maneira democrática e participativa (CARDOSO, 1997; OLIVEIRA, 2001).

Cabe ainda apontar que foi também na Constituição de 1988 que os municípios passaram a ser considerados como unidades políticas e ganharam a responsabilidade e o direito de elaborarem suas leis. Anteriormente, quando eram considerados apenas unidades administrativas componentes dos Estados da Federação, suas leis, por conseguinte, eram criadas pelo Poder Legislativo Estadual. Às Câmaras de Vereadores cabia apenas o papel de administradoras das peculiaridades municipais. Assim, depois de 1988, a esfera local ganhou uma dimensão estratégica na implementação da reforma urbana e o planejamento, anteriormente em crise, ganhou novamente força (CARDOSO, 1997; OLIVEIRA, 2001).

Com isso, a participação pública, a partir da década de 90, toma forma de parceria, uma institucionalização de processos relativamente avançados de gestão conjunta de diferentes políticas públicas, e é nesse caminho que se encontram os Planos Diretores, que devem ser elaborados em parceria entre o setor público, o setor privado e a comunidade.

É de notório conhecimento que uma das principais questões envolvendo o tema da democracia na atualidade gira em torno da qualidade da participação da população nos processos de tomada de decisão. Trata-se, em outras palavras, do tipo de participação efetivamente experimentada pelos cidadãos na vida diária, em momentos diferentes dos processos eleitorais realizados a cada quatro anos. Neste sentido, as instituições têm um papel primordial na formação do capital social. Para

que as instituições do Estado funcionem bem é necessário desenvolver sinergia entre o Estado e a sociedade civil na implantação de políticas.

Desta forma, é importante pensar criticamente sobre os desafios e as alternativas existentes para a instituição (no caso presente a Prefeitura do Rio Grande) e o desenvolvimento de práticas de "gestão democráticas de alta intensidade", a fim de evitar que a participação cidadã se torne uma mera formalidade, desprovida de caráter material (BOAVENTURA E AVRITZER, 2002). Para tanto, esse mesmo Estado deve aumentar a capacidade de participação da sociedade civil, não devendo vê-la como cliente, mas sim como partícipe importante na formulação das agendas governamentais.

Sendo assim, este Plano de Trabalho busca estruturar um processo de revisão do Plano Diretor de 2008 que envolva os atores que necessariamente devem participar ativamente do planejamento municipal. Durante o processo de revisão, por meio da participação e da concretização de estudos técnicos, serão observados:

- ▣ Análise do Plano Diretor de 2008, com identificação de pontos positivos e negativos;
- ▣ O macrozoneamento do território municipal, com a indicação das macrozonas, sua tipologia e diretrizes gerais de uso e ocupação;
- ▣ As diretrizes para a ocupação da área urbana, com indicação dos elementos a serem considerados pela legislação urbanística de forma compatibilizá-los com a proposta de cidade desejada; e
- ▣ A indicação dos instrumentos de intervenção urbanística a serem utilizados para colocar em prática a estratégia de ocupação territorial e urbana.

Além disso, serão definidas, dentro da revisão, diretrizes gerais do desenvolvimento urbano, contemplando os fatores e vetores de estruturação urbana, com destaque para os agentes de produção da cidade, para as demandas de qualificação e valorização socioambiental e de planejamento e gestão. O propósito, ao inseri-las nesta etapa do Plano de Trabalho, é defini-las como perspectivas de integração da lista de temas a seguir, influenciando, portanto, nas duas etapas do trabalho - de análise e de proposição. Ao final da revisão do plano, espera-se que essas perspectivas integradoras permitam que os resultados sejam apresentados sob a forma de

estratégias de Produção da Cidade, de Estruturação Urbana, de Qualificação e Valorização Socioambiental e de Planejamento e Gestão, especialmente no diz respeito a:

- ▣ Mobilidade urbana;
- ▣ Saúde e educação;
- ▣ Habitação e infraestrutura;
- ▣ Desenvolvimento econômico;
- ▣ Desenvolvimento sociocultural;
- ▣ Gestão pública; e
- ▣ Modelo espacial desejado.

De modo a balizar os trabalhos a serem realizados, o presente documento consiste na apresentação das etapas constitutivas do projeto, além da metodologia proposta para a sua execução e do detalhamento das atividades previstas no Cronograma e seus encadeamentos.

O presente Plano de Trabalho visa apresentar, em mais detalhes que a proposta, as atividades a serem desenvolvidas busca constituir-se no documento que orientará a relação a ser construída com a **Prefeitura do Rio Grande**, utilizando os conceitos e boas práticas da metodologia do Project Management Institute - PMI para gerenciamento de projetos. Para tanto, o documento é composto por:

- ▣ Declaração de Escopo
 - ▣ Definição de Objetivos;
 - ▣ Metodologia;
 - ▣ Premissas do Trabalho;
 - ▣ Restrições; e
 - ▣ Cronograma e Prazos.
- ▣ Termo de Abertura do Projeto - TAP
 - ▣ Equipe do Projeto;
 - ▣ Necessidades Básicas do Trabalho;
 - ▣ Principais Partes Interessadas e Suas Expectativas;
 - ▣ Delimitação; e
 - ▣ Encerramento do Projeto.

- ▣ Detalhamento do Projeto
- ▣ Estrutura Analítica do Projeto - EAP
 - ▣ Dicionário da EAP
- ▣ Sistema de Controle Integrado de Mudanças;
- ▣ Plano de Comunicação;
- ▣ Plano de Gerenciamento de Riscos;

Para a elaboração do presente documento foi mobilizada toda a equipe técnica envolvida no trabalho, em reuniões internas, de forma a detalhar atividades a serem desenvolvidas por cada membro da equipe e a indicar as atividades que necessitam ser concluídas para que outras possam ser iniciadas.

Portanto, este planejamento detalhado do projeto ora apresentado é resultado do trabalho da equipe no decorrer do primeiro mês do projeto. Entende-se que para garantir um fluxo adequado de informações estratégicas, técnicas e institucionais entre os envolvidos, torna-se importante alinhá-lo com as proposições de sistema e os canais e ferramentas já adotados.

1. Declaração de Escopo

A Declaração de Escopo é a sessão inicial do Plano do Projeto, pois nela estão delimitadas questões essenciais para o planejamento, gerenciamento e execução dos trabalhos, conforme apresentado a seguir.

1.1 Objetivo do Projeto

O objetivo do projeto é promover a revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do Município do Rio Grande a partir de elaboração de diagnósticos das questões jurídicas e administrativas, da estrutura produtiva e das leituras técnicas e comunitária do território.

1.2 Módulos e Etapas do Projeto

O projeto completo está estruturado em dois módulos de trabalho e respectivas etapas:

- ▣ Módulo 1 - Planejamento, Organização e Comunicação do Projeto;
- ▣ Módulo 2 - Revisão do Plano Diretor Participativo de Desenvolvimento Urbano – PDPDU:
 - ▣ Etapa 2.1 - Levantamento das Questões Institucionais;
 - ▣ Etapa 2.2 - Elaboração da Leitura Técnica;
 - ▣ Etapa 2.3 - Construção de Cenários de Desenvolvimento;
 - ▣ Etapa 2.4 - Concepção das Diretrizes e Estratégias de Desenvolvimento Urbano;
 - ▣ Etapa 2.5 - Elaboração de Minuta de Anteprojeto de Lei do Plano Diretor Participativo de Desenvolvimento Urbano - PDPDU.
- ▣ Módulo 3 – Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento:
 - ▣ Etapa 3.1 – Diagnóstico Estratégico de Desenvolvimento; e
 - ▣ Etapa 3.2 – Construção do Plano Estratégico de Desenvolvimento.

1.3 Produtos do Projeto

Para a consecução do projeto, a **FGV** entregará a **Prefeitura do Rio Grande** os seguintes relatórios e produtos:

- ▣ Produto 1 - Plano de Trabalho (o presente documento);
- ▣ Produto 2 - Plano de Comunicação e Instrumentos para o Apoio ao Processo Participativo;
- ▣ Produto 3 - Diagnóstico Estratégico;
- ▣ Produto 4 - Leitura Técnica Preliminar;
- ▣ Produto 5 - Plano Estratégico de Desenvolvimento;
- ▣ Produto 6 - Leituras Técnica e Comunitária (Leitura da Cidade);
- ▣ Produto 7 - Cenários de Desenvolvimento;
- ▣ Produto 8 - Estratégias e Diretrizes de Desenvolvimento;
- ▣ Produto 9 - Análise das Principais Contribuições das Audiências Públicas; e
- ▣ Produto 10 - Minuta de Anteprojeto de Lei do Plano Diretor.

O conteúdo dos referidos produtos serão descritos no item relativo ao Detalhamento dos Produtos a serem entregues (item 3.4)

1.4 Premissas

- ▣ O escopo do trabalho não sofrerá alterações durante o projeto;
- ▣ A **Prefeitura do Rio Grande** fornecerá mapas e/ou levantamentos aerofotogramétricos atualizados, e dados cadastrais relativos às atividades desenvolvidas no território municipal
- ▣ A **Prefeitura do Rio Grande** criará um Grupo de Trabalho responsável pelo projeto que irá responder as solicitações da **FGV** dentro dos prazos previamente acordados;
- ▣ A execução do projeto não será comprometida por outros projetos da **Prefeitura do Rio Grande** que estejam em andamento;
- ▣ Quaisquer alterações no projeto, seu escopo, ou prazos deverão ser comunicadas e documentadas tanto pela equipe da **FGV**, quanto pela da **Prefeitura do Rio Grande** e enviadas à outra parte interessada para análise, validação e formalização; e

- ▣ A **FGV** e a **Prefeitura do Rio Grande** indicarão responsáveis por fornecer informações necessárias e pelo agendamento das reuniões solicitadas, visando à manutenção de um bom fluxo de comunicação.

1.5 Restrições

- ▣ A elaboração da revisão do Plano Diretor depende da disponibilização das informações municipais descritas no presente Plano de Trabalho;
- ▣ A revisão do Plano Diretor irá utilizar dados e informações mais recentes que estiverem disponíveis tanto no município quanto em órgãos estaduais e federais;
- ▣ Eventuais reuniões com os secretários e outros gestores municipais dependem da sua disponibilidade;
- ▣ A implementação e o funcionamento de mecanismos de participação popular e de acesso às informações, via sítio eletrônico, plataforma on-line ou aplicativo para dispositivos móveis, dependerá do fornecimento de apoio tecnológico e operacional por parte da **Prefeitura do Rio Grande**;
- ▣ A validação, por parte da **Prefeitura do Rio Grande**, de cada etapa concluída deverá ser comunicada por seus representantes, ao Conselho da Cidade e em seguida, durante as audiências públicas para que seja possível dar início às etapas seguintes do Plano Diretor;
- ▣ A apresentação dos resultados parciais do processo de revisão do Plano Diretor nas audiências públicas é de responsabilidade da **Prefeitura do Rio Grande**; e
- ▣ A tramitação e aprovação do Anteprojeto de Lei previsto na etapa final do projeto na Câmara Municipal não integra o presente escopo do projeto e só poderá ser realizada após a conclusão do projeto, se previsão de acompanhamento por parte da equipe da **FGV**.

1.6 Cronograma

A **FGV** planejou o projeto para um prazo de execução de 10 (dez) meses, que inclui a elaboração dos diagnósticos, o acompanhamento das audiências públicas nas etapas indicadas e a elaboração do anteprojeto de lei do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano, conforme apresentado no **Anexo I** deste Plano de Trabalho.

2. Termo de Abertura do Projeto - TAP

2.1 Equipe do Projeto

O gerenciamento adequado dos recursos humanos é um dos fatores primordiais para o sucesso dos projetos. A composição da equipe da **FGV** levou em consideração a formação, as habilidades e a experiência dos profissionais.

▣ Equipe da **FGV**:

- ▣ Coordenador Geral do Projeto Silvia Finguerut
- ▣ Coordenadora Adjunta Baiena Feijolo Souto
- ▣ Especialistas

Robson Gonçalves
Fabiano Machado da Rosa
Paulo Roberto Petri da Silva
Andrea de Paiva
Rafaela Aragão
Eduardo Rosseti
João Augusto Pereira
Marcia Magalhães
Camilla Resende

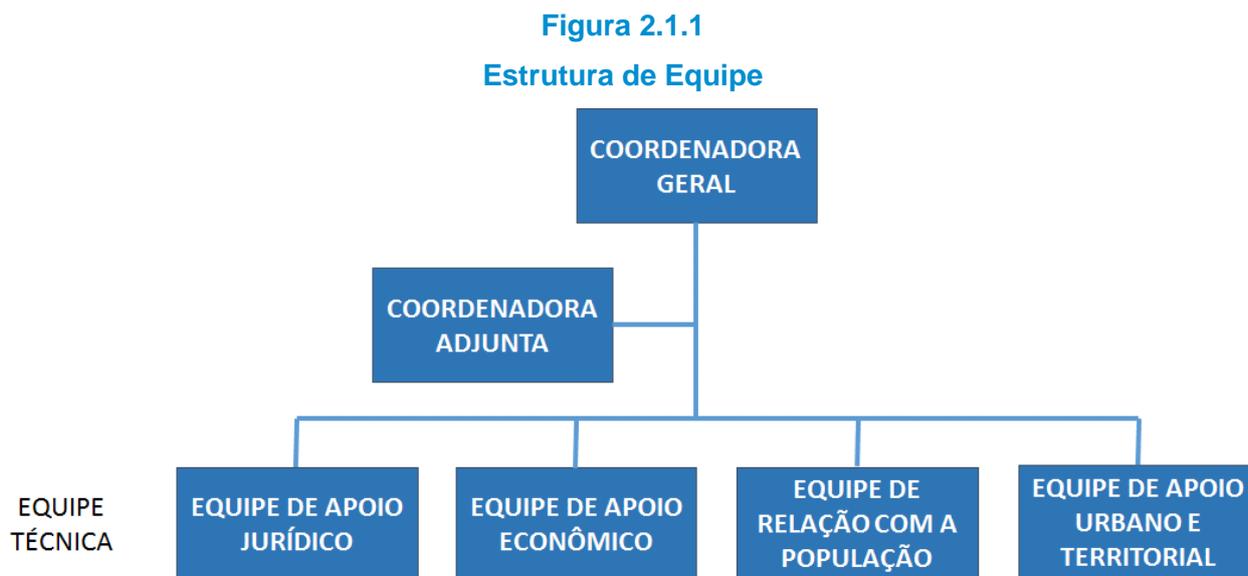
▣ Equipe da **Prefeitura do Rio Grande**

O projeto será coordenado pela arquiteta e urbanista Silvia Finguerut e terá a coordenação adjunta de Baiena Feijolo Souto, as quais serão os responsáveis pela articulação de todas as equipes envolvidas no projeto, assim como pela interface da **Prefeitura** com a **FGV**.

Além desses profissionais, o projeto contará com uma equipe técnica de profissionais que fazem parte da estrutura da **FGV** e que serão alocados nas atividades conforme surjam as demandas e necessidades.

Por fim, também fará parte da equipe um conjunto de técnicos de apoio e consultores juniores, que desempenharão atividades administrativas e operacionais.

A **Figura 2.1.1** ilustra como a equipe da **FGV** está estruturada:



O **Quadro 2.1.1** indica o perfil dos profissionais e suas principais atribuições.

Quadro 2.1.1
Quadro Básico com Perfil e Atribuição Profissional

Profissionais	Perfil	Atribuições
Silvia Finguerut	Formada em Arquitetura e especialista em Restauro de Monumentos. Professora de gestão de projetos. Possui vasta experiência em projetos culturais e organização de eventos.	Coordenação geral dos trabalhos, interlocução institucional com cliente, controle de qualidade e prazos das entregas.
Baiena Feijolo Souto	Mestre em Estudos Populacionais e Pesquisa Social pela ENCE/IBGE e graduada em Sociologia. Possui vasta experiência em avaliação e monitoramento de Políticas Públicas e em análises e conformidade de bancos de dados sociais. Participa da FGV Projetos desde 2010	Supervisão geral dos trabalhos e validação dos procedimentos metodológicos do estudo. Análise, diagnóstico e cenarização das áreas de Educação, Saúde e Assistência Social. Elaboração de diagnóstico demográfico e auxílio na cenarização e execução das projeções demográficas auxiliares às finalidades do projeto.

Profissionais	Perfil	Atribuições
Robson Gonçalves	Mestre em Economia pela UNICAMP e bacharel pela USP. Atuou como técnico do Banco Central do Brasil; Pesquisador do IPEA; e Professor de Microeconomia 3, Teoria dos Jogos, Decisões sob Incerteza e Desenvolvimento Econômico. Desde 1997, é professor dos MBAs da FGV-IDE. Coordenador da FGV Projetos, desde 2007.	Responsável pelos estudos de economia do território, habitação e projeções de demandas
Fabiano Machado da Rosa	Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2003). Especialização em Direito Constitucional pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa (2005) onde atualmente cursa o Mestrado em Direitos Fundamentais. Atuou como professor de Política e Teoria do Estado, Direito Constitucional, Direitos Humanos, Direito Ambiental e Direito Econômico.	Apoio na elaboração do diagnóstico jurídico e administrativo; apoio na elaboração de minuta de anteprojeto de lei do plano diretor participativo de desenvolvimento urbano
Paulo Roberto Petri da Silva	Mestre em Ciência Política pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro - IUPERJ (2015). Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2003). Tem experiência nas áreas do Direito Público e Eleitoral. Cursou o mestrado em Direitos Fundamentais na Universidade Luterana do Brasil, além de ter sido aluno regular do curso de Doutorado em Direito da Facultad de Derecho da Universidad de Buenos Aires - UBA.	Apoio na elaboração do diagnóstico jurídico e administrativo; apoio na elaboração de minuta de anteprojeto de lei do plano diretor participativo de desenvolvimento urbano
Andréa de Paiva	Master em Arquitetura pela Middlesex University em Londres (2015). Bacharel em Arquitetura e Urbanismo pela USP (2010). Certificada em <i>Design Thinking</i> pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Boston (2017). Participa da FGV Projetos desde 2014 nas áreas de Arquitetura, Planejamento Urbano, <i>Smart Cities</i> , <i>Design Thinking</i> , <i>Neurobusiness</i> . Especialista em neuroarquitetura. Professora e palestrante na FGV-IDE desde 2014.	Apoio na elaboração do diagnóstico e das propostas de mobilidade urbana e regime urbanístico
Rafaela Aragão	Mestranda em Análise Ambiental Integrada pela UNIFESP, Universidade Federal de São Paulo (2017) de Diadema, com graduação em Gestão Ambiental pela USP, Universidade de São Paulo (2015) de São Paulo. Atua na área de gestão ambiental, com ênfase nos seguintes temas: Análise de impacto ambiental, programas de gestão voltados para sustentabilidade, gerenciamento e remediação de áreas contaminadas, análise de risco socioambiental e gerenciamento de resíduos sólidos. Participa da FGV Projetos desde 2014.	Apoio na elaboração do diagnóstico e das propostas do regime urbanístico e meio ambiente.

Profissionais	Perfil	Atribuições
Eduardo Santiago Rosseti	Formado em Matemática, com Especialização em Métodos Estatísticos Computacionais e Mestrado em Estudos Populacionais e Pesquisa Social. Possui experiência em métodos estatísticos e em métodos de projeção demográficas. Participa da FGV Projetos desde 2015.	Levantamento e organização de dados socioeconômicos, especialmente nas áreas de educação, saúde e assistência social. Análise, cenarização e projeção demográficas
João Augusto Pereira Batista	Formado em Ciências Econômicas e mestrando em Administração Pública. Possui experiência em análise de grandes volumes de dados e em consultorias de grande porte. Participa da FGV Projetos desde 2016.	Levantamento e organização de dados socioeconômicos, suporte a demandas relacionadas à análise de dados, construção de visualizações.
Marcia Magalhães	Formada em Turismo pela UFF, com especialização em Inovação do Turismo e Mestrado em Administração. Possui experiência em projetos de pesquisa e consultoria nas áreas de Turismo, Gerenciamento de Projetos e Governança. Participa da FGV Projetos desde 2009.	Apoio à coordenação geral do projeto nos aspectos gerenciais e metodológicos do trabalho. Elaboração e revisão de relatórios técnicos e produtos finais.
Camilla Rezende	Formada em Turismo pela UFF, com especialização em Inovação do Turismo e MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV. Experiência em projetos de pesquisa. Gerenciamento de Projetos e consultoria nas áreas de Turismo e Governança. Participa da FGV Projetos desde 2010.	Apoio ao gerenciamento do projeto quanto ao cronograma, riscos, entrega de produtos e prazos. Elaboração e revisão de relatórios técnicos e produtos finais.

O **Quadro 2.1.2** apresenta a matriz de responsabilidades, com as atividades e respectivo grau de atuação de cada instituição (responsável, participa e acompanha).

Quadro 2.1.2
Matriz de Responsabilidades

ITEM	ATIVIDADES	FGV	PREFEITURA DE RIO GRANDE	CONSELHO URBANO
1	Planejamento e Organização do Trabalho			
1.1	Elaboração do Plano de Trabalho	R	A	
1.2	Aprovação do Plano de Trabalho	A	R	
1.3	Minuta de Decreto Municipal sobre o Processo de Elaboração do PDDU	P	R	A
1.4	Instalação do Grupo de Trabalho	P	R	A
2.2	Plano de Comunicação com a Cidade			
2.2.1	Elaboração do Plano de Comunicação	R	P	A
2.2.2	Aprovação do Plano de Comunicação	A	R	
2.2.3	Realização de <i>Workshops</i>	P	R	P
2.2.4	Elaboração do relatório da Leitura Comunitária	R	P	P
2.3	Diagnóstico Técnico			
2.3.1	Diagnóstico da Sociedade - Leitura Comunitária	A	R	P
2.3.2	Lista de documentos e bases digitais cartográficas a serem fornecidas pela Prefeitura	A	R	
2.3.3	Informações Geográficas	P	R	A
2.3.4	Aspectos Jurídicos e Institucionais	R	P	A
2.3.5	Demografia	R	P	A
2.3.6	Economia	R	P	A
2.3.7	Social	R	P	A
2.3.8	Infraestrutura	R	P	A
2.3.9	Cultura	R	P	A
2.3.10	Físico-Ambiental	R	P	A
2.3.11	Habitacional	R	P	A
2.3.12	Urbanístico	R	P	A
2.3.13	Administrativo	R	P	
2.3.14	Mapas Temáticos	R	P	
2.3.15	Elaboração do Diagnóstico Técnico	R	A	A
2.3.16	Aprovação do Diagnóstico Técnico	A	R	
2.3.17	1ª Fase de Audiências Públicas	P	R	P
2.4	Elaboração dos Cenários de Desenvolvimento			
2.4.1	Cenário Inercial	R	P	A
2.4.2	Cenários Futuros	R	P	A
2.4.3	Elaboração dos Cenários de Desenvolvimento	R	A	
2.4.4	Aprovação dos Cenários de Desenvolvimento	A	R	
2.4.5	2ª Fase de Audiências Públicas	P	R	P
2.5	Elaboração das Estratégias de Desenvolvimento			
2.5.1	Estratégia de Ordenamento Territorial e Urbano	R	P	A
2.5.2	Estratégia de Desenvolvimento	R	P	A
2.5.3	Elaboração das Estratégias de Desenvolvimento	R	A	
2.5.4	Aprovação das Estratégias de Desenvolvimento	A	R	
2.5.5	3ª Fase de Audiências Públicas	P	R	P
2.6	Elaboração do Anteprojeto de Lei do Plano Diretor			
2.6.1	Redação do Anteprojeto de Lei	P	R	A
2.6.2	Elaboração de atestado de conclusão do projeto pela FGV	R	P	
2.6.3	Assinatura do atestado de conclusão do projeto	A	R	

Legenda: R = RESPONSÁVEL; P= PARTICIPA; A = Acompanha

2.2 Necessidades Básicas de Trabalho

- ▣ Acesso às informações completas de dados espacializados de todas as secretarias municipais;
- ▣ Fornecimento de base cartográfica digital atualizada;
- ▣ Acesso às informações de projetos estruturantes estratégicos em andamento;
- ▣ Acesso a planos municipais setoriais de mobilidade urbana, saneamento, habitação, saúde, educação, etc.
- ▣ Organização, por parte da **Prefeitura**, de reuniões, como o Conselho da Cidade, e das audiências públicas; e
- ▣ Disponibilização de canal de comunicação com a população no website da **Prefeitura** dedicado ao processo de Revisão do Plano Diretor.

2.3 Documentos Referenciais e de Trabalho

A **Prefeitura** deve fornecer documentos e bases digitais cartográficas em tempo hábil para realização dos serviços, sem os quais não poderão ser desenvolvidos os produtos conforme descritos neste plano de trabalho. Os mapas, as plantas e os equipamentos espacializados deverão ser fornecidos com endereços e preferencialmente com as coordenadas geográficas. A fim de possibilitar a avaliação do crescimento da cidade e de suas subáreas e bairros, é fundamental que as informações sejam apresentadas em dois tempos, num prazo de no mínimo 10 anos. Desta forma, mapas realizados a partir de 2002 serão muito relevantes para os estudos. A lista de documentos e bases digitais cartográficas é apresentada no **Quadro 2.3.1**.

Quadro 2.3.1

Lista de Documentos e Bases Digitais Cartográficas a serem disponibilizadas

Lista de Documentos e Bases Digitais Cartográficas
Plano Municipal de Saneamento e os estudos realizados para sua elaboração
Plano Municipal de Habitação e os estudos realizados para sua elaboração
Plano Municipal de Mobilidade ou similar e os estudos realizados para sua elaboração
Estudo de origem e destino
Plano Municipal de Saúde
Plano Municipal de Educação

Lista de Documentos e Bases Digitais Cartográficas
Plano Municipal de Habitação
Plano Municipal do Sistema Viário
Projeto Orla do Município
Lei Paisagem Urbana
Lei do Regime Urbanístico
Ação civil pública do Ministério Público para elaboração do Plano Diretor
Cadastro dos imóveis e sítios tombados (com endereço e área física)
Código de Obras
Lei Orgânica
Sistema de planejamento e gestão e organograma da Prefeitura e de seus órgãos
Configuração do Conselho da Cidade e estatuto de funcionamento
CAUC e situação financeira do município
Plano Diretor de 2008 e ANTERIORES com estudos realizados para consolidá-los
LOUOS e estudos realizados para consolidar a lei
Cadastro das inscrições imobiliárias municipais - SEFAZ (com endereço) se possível especializado
Cadastro de alvarás e Habite-se (com endereço) se possível especializado
Cadastro especializado das concessionárias prestadoras de serviço de água, esgotamento sanitário, energia elétrica, lixo e telefonia
Cadastro especializado de equipamentos públicos (equipamentos de saúde, educação, assistência social) por tipo e endereço
Dados do Cadastro Único – CADUNICO
Relação de empresas instaladas no município com identificação do setor de atuação (CNAE sete dígitos) e natureza jurídica
Equipamentos Culturais: cinemas, teatros, museus, pontos de cultura (com endereços)
Relação de eventuais programas de incentivo à instalação de empresas no município
Estudos econômicos desenvolvidos pela Prefeitura nos últimos cinco anos
Equipamentos de Esporte e Lazer: clubes, bares, casas noturnas (com endereços)
Imagens digitais incluindo bases cadastrais e fotos aéreas ou ortofotos recentes e mais antigos
Bases Digitais Cartográficas:
1. Hipsometria e curvas de nível
2. Logradouros e vias (com hierarquia, traçados e fluxos)
3. Áreas de proteção ambiental (em nível federal, estadual ou municipal)
4. Zoneamento e parcelamento do solo da cidade atual
5. Mapeamento geológico
6. Mapeamento geomorfológico
7. Mapeamento pedológico

Lista de Documentos e Bases Digitais Cartográficas
8. Mapa de riscos (defesa civil)
9. Vegetação
10. Clima
11. Hidrografia e reservatórios
12. Mapeamento dos aglomerados subnormais
13. Jardins, parques urbanos, praças, largos e áreas vazias
14. Monumentos e sítios histórico-culturais
15. Terras públicas e loteamentos
16. Equipamentos públicos
17. Infraestrutura de transporte (terminais rodoviários, porto, estações de trem, corredores, vias principais com hierarquia, traçados e fluxos)
18. Edificações (cheios e vazios urbanos, implantação da edificação no lote)

Fonte: FGV (2018).

Quadro 2.3.2

Instituições Participantes e suas Necessidades

Responsável	Necessidade
FGV	Mobilizar a equipe de profissionais que irá trabalhar no projeto a fim de equalizar o conhecimento acerca das informações fundamentais para sua execução; Viabilizar estrutura e material de trabalho: - Computador com programas de gestão de projetos (<i>Mind map</i> e <i>Microsoft Project</i>); - <i>Software</i> para tabulação e processamento dos dados da pesquisa (SPSS); - Treinamento de pessoal; e - Telefone e <i>e-mail</i> para comunicação com equipe interna e externa.
Prefeitura	Designar equipe responsável pelo projeto; Fornecer informações estratégicas relativas ao Município que podem dar subsídios para o melhor andamento ao projeto ou minimizar possíveis riscos; Divulgar o processo de Revisão do Plano Diretor junto à população; Acompanhar o planejamento e a execução do projeto por meio de reuniões com a FGV; Mobilizar as secretarias e autarquias para o fornecimento de informações; Apoiar a FGV na obtenção de dados; Aprovar as entregas da FGV dentro do prazo, a fim de não comprometer o cronograma do projeto.

Fonte: FGV (2018).

2.4 Principais Partes Interessadas

Além da **Prefeitura** e suas secretarias, destacam-se como principais partes interessadas:

- ▣ População em geral;

- ▣ Autarquias e órgãos estaduais e federais com atuação no território municipal;
- ▣ Agências e bancos de fomento;
- ▣ ONGs, associações de moradores e demais organizações da sociedade civil com atuação no território municipal;
- ▣ Setor imobiliário e de construção civil; e
- ▣ Setores produtivos localizados no município.

2.5 Expectativa da Prefeitura Municipal

Promover a revisão do Plano Diretor de forma participativa, e traçando diretrizes de desenvolvimento para a cidade.

2.6 Delimitação

O projeto sob responsabilidade da **FGV** envolve todas as etapas de diagnóstico, cenarização, estratégias para a revisão do Plano Diretor Participativo e o Estudo das Estratégias de Desenvolvimento, até a redação do anteprojeto de lei do Plano Diretor Participativo. Não integram o projeto as etapas de aprovação na Câmara Municipal e respectivas audiências públicas. Eventuais alterações decorrentes dessas últimas audiências públicas serão efetivadas pela equipe da **Prefeitura do Rio Grande**.

2.7 Encerramento do Projeto

O encerramento do projeto se dará após a conclusão de todas as atividades de cada uma das etapas, entrega de todos os produtos e efetiva quitação de todas as parcelas, prevista para 26/09/2019. A fim de concluir o projeto, serão realizadas as seguintes ações:

- ▣ Análise do cumprimento das atividades previstas em relação ao escopo definido no projeto;
- ▣ Revisão do produto final (**Produto 10 - Minuta de Anteprojeto de Lei do Plano Diretor**) pela equipe especializada da **FGV** antes da entrega formal à Prefeitura;
- ▣ Aceite formal dos produtos do projeto pela Prefeitura;
- ▣ Emissão de declaração de quitação e aceite do projeto, constando a equipe efetivamente



envolvida na execução;

- ▣ Quitação de todas as parcelas de pagamento; Emissão pela Prefeitura de atestado de realização do projeto devidamente assinado e com firma reconhecida; e
- ▣ Arquivamento de toda a documentação referente ao projeto.

3. Detalhamento do Projeto

Essa fase refina os objetivos do projeto e planeja o trabalho necessário para alcançá-los. Ela define mais precisamente o escopo das áreas envolvidas, o alcance das ações previstas, detalhamento de atividades do projeto, e o cronograma estabelecendo a organização do trabalho, além de fornecer uma estrutura para revisão e controle.

Mudanças significativas que venham a ocorrer durante os processos de execução e controle demandarão revisão das atividades do processo de planejamento e deverão ser comunicadas pelas partes formalmente.

O planejamento foi subdividido em módulos e etapas a seguir apresentadas:

3.1 Módulo 1 - Planejamento, Organização e Comunicação do Projeto

3.1.1 Planejamento e Organização do Trabalho

Esta etapa prevê a definição da equipe de interlocução da **Prefeitura** com os técnicos da **FGV**, do *modus operandi* do fluxo de informações e das atividades a serem realizadas e respectivo cronograma de execução (**Anexo Único**).

- ▣ Criação do organograma detalhado por etapas/atividades;
- ▣ Formação do Grupo de Trabalho; e
- ▣ Definição geral de metodologias, técnicas e instrumentos a serem utilizados, de acordo com etapas e/ou atividades.

3.1.2 Plano de Comunicação do PDPDU e Leitura Comunitária

Para o cumprimento de aspectos legais e para construção de sinergia entre a **Prefeitura** e a comunidade, visando à consolidação do **PDPDU do Rio Grande**, será adotada uma estratégia de comunicação e participação da população, prevista em um **plano de comunicação**, e **três fases de audiências públicas**.

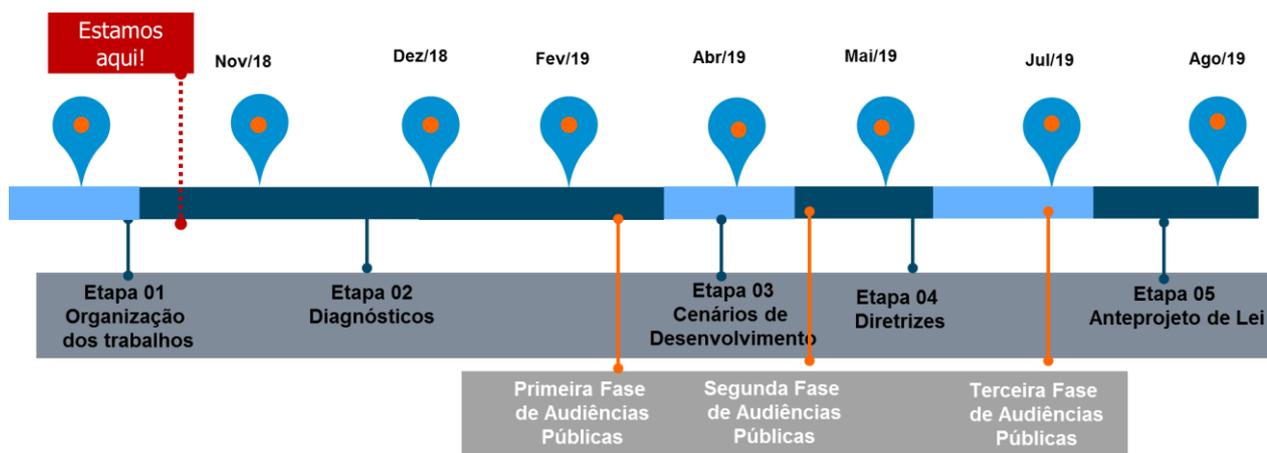
No **plano de comunicação** será dada especial atenção aos seguintes pontos:

- ▣ Divulgação do processo de elaboração do plano; e
- ▣ Formas de se dar publicidade ao andamento dos trabalhos e aos mecanismos de participação popular e de acesso às informações.

Cabe apontar que a **FGV** recomenda a realização de **três fases de audiências** que se darão em locais a serem estabelecidos no **plano de comunicação**. Essa etapa tem também como propósito construir a Leitura Comunitária da Cidade, a partir das reuniões do Conselho da Cidade, reuniões participativas sobre temas relacionados ao território e das audiências públicas.

Figura 3.1.2.1

Linha do Tempo com a Realização das Audiências Públicas



Fonte: FGV (2018).

3.2 Módulo 2 - Revisão do Plano Diretor Participativo de Desenvolvimento Urbano - PDPDU

O presente módulo trata da revisão do anteprojeto de lei do Plano diretor de Desenvolvimento Urbano do Rio Grande. Este módulo inicia-se a partir da validação do presente Plano de Trabalho por parte da **Prefeitura** e do fornecimento dos documentos, mapas e sistemas a serem utilizados, conforme etapas descritas a seguir:

3.2.1 Levantamento das Questões Institucionais (Etapa 2.1)

A atuação da **FGV** nesta etapa ocorrerá em três frentes principais:

- ▣ Pesquisa sobre a legislação urbanística local e em outros níveis no que se refere ao uso e ocupação do solo, além de legislação correlata em leis esparsas dos campos ambiental, tributário, de obras e da organização administrativa do município;
- ▣ Assessoramento quanto aos temas que importem em dúvidas legais acerca de eventuais conflitos de normas, hierarquia de regramentos e adequação de propostas ao ordenamento jurídico; e
- ▣ A **FGV** poderá apresentar, caso demandada, as minutas de textos de decretos, leis e editais de convocação inerentes ao projeto.

O produto final do projeto de revisão do Plano Diretor será uma minuta de anteprojeto de lei para, com o aval da sociedade, do corpo técnico municipal e do Chefe do Poder Executivo, ser submetida à discussão e votação pelo Poder Legislativo do Rio Grande, de modo que, inobstante os mais amplos e relevantes debates técnicos urbanísticos, econômicos, desenvolvimentistas, demográficos, sociológicos, culturais, geográficos, cartográficos, bem como toda a produção de conhecimento a eles adstrita, ao final do projeto deverá consolidar o idealizado em estrutura legislativa, o que necessariamente passa por diversos exames e estudos prévios também nas ciências do Direito.

Cumpridas estas funções e etapas, espera-se ter um Plano Diretor juridicamente estável, afastado de dúvidas interpretativas, antinomias e inconstitucionalidades, enfim, pronto para atender aos objetivos da Administração Pública e aos anseios da sociedade.

3.2.2 Elaboração da Leitura Técnica (Etapa 2.2)

Para o desenvolvimento sustentável de um território, é preciso ordenar sua expansão e o seu planejamento. A cidade apresenta área territorial de 2.709,52 km² e uma população de 210.005 habitantes (IBGE- 2018). O Diagnóstico Técnico observará os diferentes aspectos do município, a saber:

3.2.2.1 Dimensão Econômica

Em um Plano Diretor municipal, a análise econômica tem por objetivo caracterizar a sua base econômica e apontar suas potencialidades que deverão orientar os esforços da **Prefeitura**, otimizando a alocação de recursos.

O estudo dos aspectos econômicos do município começa com uma contextualização da economia rio-grandina no âmbito do estado do Rio Grande do Sul ou outro recorte geográfico que se mostre adequado. A contextualização será realizada com base em variáveis como PIB municipal, produção e valor agregado gerado nos setores industrial, de comércio e de serviços, número de pessoas empregadas formalmente e arrecadação de impostos, de forma a identificar o seu papel na economia estadual e compará-las com os demais municípios do estado, buscando identificar vocações, prioridades e sinergias. A seguir, será realizado o diagnóstico sobre a economia local em termos de principais setores produtivos, capital humano e potencial de demanda da economia do Rio Grande.

Com relação à identificação e caracterização dos principais setores econômicos, o foco é a relação do setor produtivo com o município e o seu entorno. Serão abordadas tanto as relações de remuneração e tipos de empregos gerados, quanto as cadeias produtivas (fornecedores e demandantes) nas quais esses setores estão inseridos.

Quanto ao capital humano, entender a sua oferta em conjunto com a produção local é fundamental para a identificação de potenciais econômicos. Nesse tópico, serão abordados tipos de empregos existentes na cidade, grau de escolaridade de sua população, movimentos para cidades vizinhas e renda auferida pelos trabalhadores.

Por fim, o estudo do potencial de demanda da população é insumo importante para a análise das potencialidades econômicas do município.

Após o diagnóstico, será realizado o levantamento no campo de finanças públicas, que abordará tanto a arrecadação através de tributos sobre empresas e pessoas, como outras receitas. Também serão foco de análise os gastos do município, por funções.

O estudo dos aspectos econômicos será encerrado com a avaliação das potencialidades econômicas do município, tendo por base as análises realizadas anteriormente complementadas com a análise da dinâmica das principais atividades econômicas.

▣ Diagnóstico da Economia da Cidade

Serão identificados os principais setores econômicos do Rio Grande com base em variáveis de cunho econômico como PIB, quantidade de empresas instaladas, quantidade de empregos formais, e arrecadação tributária. O nível de desagregação estará condicionado à disponibilidade de informações públicas ou fornecidas pela **Prefeitura**.

Após a identificação dos principais setores econômicos, serão analisados o perfil e a dinâmica dessas atividades econômicas. No que tange ao perfil das atividades, será analisada a configuração da mão de obra empregada com relação ao nível educacional, à faixa de remuneração e a sua origem (se residente ou não em Rio Grande). Serão também identificadas as cadeias produtivas nos quais esses setores estão inseridos, assinalando quais são os principais setores fornecedores de insumos e principais demandantes.

A identificação do perfil dessas atividades econômicas será complementada com a sua espacialização. A localização geográfica das atividades econômicas é importante porque permitirá identificar possíveis polos de concentração de empresas e estabelecer relações entre a existência desses polos com outras características sociais ou de infraestrutura local do município. Ademais, a espacialização em conjunto com a especificação da cadeia produtiva permitirá auferir quais elos estão no Rio Grande e quais estão em outros municípios. Desse modo, será possível verificar, por exemplo, qual o grau de integração com municípios vizinhos e outros no estado e na Região Sul.

Ao fim desse item, será possível a compreensão do funcionamento presente da base econômica do município, que será insumo para a caracterização de suas vocações econômicas, e identificação de desafios e oportunidades.

Entender o capital humano de uma cidade é o alicerce para estabelecer a direção de seu setor produtivo. Desta forma, serão analisadas as características da população do Rio Grande, do ponto de vista do setor produtivo.

As variáveis importantes nesse quesito são idade e qualificação da população, tipo de formação dos empregados existentes no município e daqueles que se deslocam para trabalhar em outras cidades. Os primeiros determinam as características da produção do município, enquanto que os últimos mostram alguns mercados potenciais na cidade. Se a disponibilidade de dados permitir, também será identificado o contingente de pessoas que trabalham no Rio Grande que vem de outros municípios.

Além de compreender a base produtiva da economia da cidade e o perfil de sua mão de obra, também será avaliado o seu mercado consumidor, de forma a verificar o potencial de demanda de sua população. Para tanto, será analisada a distribuição da população economicamente ativa e/ou dos domicílios do Rio Grande por faixa de renda.

Esse diagnóstico, em conjunto com outras informações derivadas da análise dos aspectos sociais (por exemplo, perfil demográfico) permitirá que se avalie o potencial de demanda da cidade relativamente à média estadual e nacional, o que será insumo importante para a análise das potencialidades econômicas do município.

▣ Potencialidades Econômicas

A identificação das potencialidades econômicas inicia-se com a análise da dinâmica das principais atividades econômicas identificadas na etapa de diagnóstico. Será avaliada a evolução desses setores com relação às variáveis econômicas já citadas em determinado horizonte de tempo para detectar possíveis tendências. O objetivo é classificar as principais atividades econômicas em: atividades com dinâmica crescente, em trajetória decrescente ou com evolução consolidada. Além do mais, serão levantados os principais investimentos já anunciados para os próximos anos e a existência de programas de incentivos para atração de investimentos no município.

▣ Finanças do Município

Essa análise tem por objetivo conhecer a composição e evolução recente das finanças públicas do município. Nesse tópico, serão levantadas as receitas municipais, tanto por impostos quanto por outras fontes. O perfil das receitas municipais será estabelecido, assim como sua evolução em anos recentes.

Será realizada análise similar com relação aos gastos do município. Serão verificados os gastos por funções, como despesas no legislativo, judiciário e defesa civil. Por meio desta análise será possível entender o foco administrativo municipal e seus investimentos.

3.2.2.2 Dimensão Demográfica e Social

A partir de 1988, com o “contexto de descentralização administrativa e tributária em favor dos municípios e da institucionalização do processo de planejamento público em âmbito local” (Jannuzzi, 2008), as informações sociais e demográficas passaram a ganhar importância no processo de formulação de políticas públicas no âmbito dos municípios.

A crescente demanda por informações nas últimas décadas no País se tornou, nesse sentido, contribuição essencial para a orientação, planejamento e elaboração de políticas públicas, incrementando o processo de sinergia entre Estado e Sociedade. Segundo Jannuzzi:

Diversos municípios de médio e grande porte passaram a demandar com maior frequência uma série de indicadores sociodemográficos às agências estatísticas, empresas de consultoria e outras instituições ligadas ao planejamento público, com o objetivo de subsidiar a elaboração de planos diretores de desenvolvimento urbano, de planos plurianuais de investimentos, para permitir a avaliação dos impactos ambientais decorrentes da implantação de grandes projetos, para justificar o repasse de verbas federais para implementação de programas sociais ou ainda pela necessidade de disponibilizar equipamentos ou serviços sociais para públicos específicos, por exigência legal (para portadores de deficiência, por exemplo) ou por pressão política da sociedade local (melhoria dos serviços de transporte urbano, por exemplo)” (2008).

Cabe, portanto, salientar que além do conhecimento teórico (acadêmico) e prático (poder público), a cultura cada vez mais extensiva de utilização de dados e indicadores torna-se também um processo de apropriação da própria sociedade, que passa a ter subsídios baseados em evidências empíricas, para cobrar ações efetivas do poder público nos mais diversos âmbitos. Dessa forma, a

disponibilidade de informações deve ser balizada em dados válidos e confiáveis, como condição essencial para a análise objetiva de políticas e ações de cunho social. Nesse sentido, a construção de indicadores sociais e, mais recentemente, de sistemas de indicadores, se tornam instrumentos fundamentais para “a quantificação e qualificação de dimensões da realidade social”.

Notadamente, em relação à construção do Plano Diretor, deve-se recordar que a lei que trata da organização e ocupação dos municípios é definida através da Constituição Federal¹. Contudo, é somente a partir da criação do Estatuto das Cidades² que o desenvolvimento de um Plano Diretor passa a ser mais do que um instrumento construído por especialistas. O Estatuto instituiu um caráter participativo, através de “audiências públicas e debates com a participação da população e de associações representativas dos vários segmentos da comunidade”, bem como traz a obrigatoriedade de publicização de documentos e informações produzidos na construção de um Plano Diretor.

Nesse sentido, o diagnóstico busca aprofundar a compreensão acerca dos processos socioterritoriais do município, mostrando pontos fortes e fragilidades que deverão ser discutidos ao longo do trabalho, de forma participativa, objetivando subsidiar a construção do Plano Diretor do Rio Grande na forma de um pacto para o desenvolvimento do município para os próximos 10 anos.

A dimensão Demográfica e Social é desdobrada nas seguintes etapas:

▣ **Análise dos Aspectos Demográficos**

Essa etapa propõe-se a analisar a dinâmica demográfica do município do Rio Grande, a partir de indicadores sociodemográficos, e a realizar projeções populacionais para os próximos 10 anos, ou seja, o arco temporal do Plano Diretor.

É importante destacar que a população é um agente transformador do território, a dinâmica demográfica institui alterações nos mais diversos aspectos da vida social, tendo em vista as implicações intrínsecas à forma de ocupação dos espaços, inclusive os conflitos resultantes de suas atividades. Portanto, a análise da dinâmica demográfica

1 Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Capítulo II - Da Política Urbana; Art. 182. § 1º e 4º.

2 Lei n° 10.257, de 10 de julho de 2001.

local traz elementos fundamentais à compreensão do processo de transformação territorial, sendo de suma importância no planejamento de programas, projetos e ações mais eficazes para o desenvolvimento de uma cidade mais “justa e democrática”.

Como já ressaltado, essa etapa de trabalho deverá apresentar dados e indicadores sociodemográficos, conforme quadro a seguir.

Quadro 3.2.2.2.1
Dados e Indicadores Sociodemográficos

Tema	ID	Indicador/D ado	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
Demografia	1	População por Idade e Sexo	Distribuição da População segundo Sexo e Faixas Etárias quinquenais	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	2	População segundo Escolaridade	Distribuição da População segundo anos de estudo ou Faixas de Escolaridade	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	3	População por Renda	Distribuição da População segundo Faixas de Renda	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	4	Densidade Demográfica	Quociente entre a População de uma determinada unidade geográfica e a Área da unidade	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	5	Taxa de Natalidade	Quociente entre os nascidos vivos ocorridos na unidade geográfica, e a população estimada na metade do período	Fonte Oficial	Estatísticas Vitais e (Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos/ SINASC) e Estimativas Populacionais (DATASUS)	Ministério da Saúde
	6	Taxa de Mortalidade Geral	Quociente entre os óbitos gerais ocorridos em uma determinada unidade geográfica e período de tempo e a população estimada na metade do período.	Fonte Oficial	Estatísticas Vitais (Sistema de Informações sobre Mortalidade/SIM) e Estimativas Populacionais (DATASUS)	Ministério da Saúde
	7	Taxa de Mortalidade Infantil	Quociente entre os óbitos de menores de um ano ocorridos em uma determinada unidade geográfica e período de tempo, e os nascidos vivos da mesma unidade nesse período.	Fonte Oficial	Estatísticas Vitais (Sistema de Informações sobre Mortalidade/SIM) e Estimativas Populacionais (DATASUS)	Ministério da Saúde

Tema	ID	Indicador/D ado	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
	8	Expectativa de Vida	Número médio de anos de vida esperados para um recém-nascido, mantido o padrão de mortalidade existente na população residente, em determinado espaço geográfico, no ano considerado	Fonte Oficial	Estatísticas Vitais e Estimativas Populacionais (DATASUS)	Ministério da Saúde

Fonte: FGV (2018).

A partir dos dados expostos, serão construídas as projeções populacionais, desagregadas geograficamente até o nível de bairros, levando em conta as informações demográficas retrospectivas dos censos demográficos atualmente disponíveis (1980, 1991, 2000 e 2010). Serão elaboradas uma análise quantitativa e uma qualitativa da evolução histórica e projeções para o curto e médio prazo (5 e 10 anos, respectivamente) e, na medida do possível, os indicadores serão georreferenciados de forma a apoiar as análises do meio físico. As projeções populacionais também darão suporte para estimativas da taxa de formação de famílias no município, aspecto relacionado com a demanda habitacional. Essas projeções serão ainda confrontadas com as características atuais do estoque de domicílios a fim de enriquecer a análise sobre o tema habitação no contexto da revisão do Plano Diretor.

Convém ressaltar, no entanto, que a profundidade da análise e conseqüentemente a disponibilização das informações dependerão da entrega de dados solicitados à **Prefeitura** em prazo factível ao desenvolvimento do diagnóstico.

▣ Análise dos Aspectos Sociais

Essa etapa do trabalho pretende qualificar e aprofundar a análise demográfica. Destaca-se que são considerados aspectos sociais a saúde, a educação e a assistência social, que são três eixos da política social e que possuem um caráter importante para o planejamento municipal, pois se constituem como políticas universalistas, que trazem obrigações específicas para os municípios.

Assim como na etapa dos aspectos demográficos, serão levantados indicadores específicos para cada um dos eixos e realizada uma análise de sua dinâmica nos últimos anos.

Será efetuado um cruzamento dos indicadores georreferenciados das redes assistenciais de cada um dos eixos e da rede de transporte público do município, visando dar subsídios ao município na construção de cenários. Contudo, é importante destacar que essa atividade só poderá ser realizada a partir da disponibilidade dos dados relativos ao transporte público e às demais ações de mobilidade urbana previstas pela **Prefeitura do Rio Grande**.

Outra questão importante é que, embora a maior parte dos dados e indicadores a serem levantados sejam públicos, na maioria dos casos o próprio município abastece as fontes oficiais, através de seus registros administrativos. Nesse sentido, como forma de qualificar as informações através de testes de consistência das bases, é de suma importância a disponibilização dos mesmos dados pela **Prefeitura**.

Os dados, indicadores e fontes de origem se encontram nos quadros a seguir.

Quadro 3.2.2.2

Dados e Indicadores - Educação

Tema	ID	Indicador / Dado	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
Educação	1	População em Idade Escolar	Distribuição da População em Idade Escolar	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	2	Alunos na Rede Pública	Alunos por idade e série	Fonte Oficial Registro administrativo	Censo Escolar e Censo do Ensino Superior Secretaria Municipal de Educação	Ministério da Educação/ Prefeitura do Rio Grande
	3	Equipamentos de Educação	Equipamentos de Educação por tipo e localização geográfica	Fonte Oficial Registro administrativo	Censo Escolar e Censo do Ensino Superior Secretaria Municipal de Educação	Ministério da Educação/ Prefeitura do Rio Grande
	4	Características dos Equipamentos (salas de aula, laboratórios, etc.)	Descrição de características dos equipamentos públicos de educação	Fonte Oficial	Censo Escolar e Censo do Ensino Superior	Ministério da Educação
	5	Profissionais da Educação	Profissionais da Educação por categorias	Fonte Oficial Registro administrativo	Censo Escolar e Censo do Ensino Superior Secretaria Municipal de Educação	Ministério da Educação/ Prefeitura do Rio Grande

Tema	ID	Indicador / Dado	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
	6	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, por escola.	Índice Sintético que agrega informações sobre fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações realizadas pelos alunos	Fonte Oficial	IDEB	Ministério da Educação
	7	Taxa de Evasão Escolar	Proporção de alunos que, estando matriculados na série <i>s</i> no ano <i>m</i> , não encontram-se na matrícula da série <i>s</i> ou <i>s</i> +1 no ano <i>m</i> +1 (Dicionário de Indicadores Educacionais)	Fonte Oficial	Censo Escolar e Censo do Ensino Superior	Ministério da Educação

Quadro 3.2.2.2.3
Dados e Indicadores - Saúde

Tema	ID	Indicador/Dado	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
Saúde	1	Equipamentos de Saúde (Postos, PSF, Hospitais, etc.), segundo localização geográfica	Equipamentos públicos de saúde por tipo especializados	Fonte Oficial Registro Administrativo	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES Secretaria Municipal de Saúde	Ministério da Saúde Prefeitura do Rio Grande
	2	Leitos Hospitalares por categoria	Leitos Hospitalares por categoria	Fonte Oficial Registro administrativo	Informações de Saúde - DATASUS Secretaria Municipal de Saúde	Ministério da Saúde/ Prefeitura do Rio Grande
	3	Profissionais de Saúde por categorias	Profissionais de Saúde por categorias	Fonte Oficial Registro administrativo	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde - CNES Secretaria Municipal de Saúde	Ministério da Saúde Prefeitura do Rio Grande
	5	Taxa de Mortalidade Infantil	Número de óbitos de menores de um ano de idade, por mil nascidos vivos, na população residente em determinado espaço geográfico, no ano considerado (RIPSA)	Fonte Oficial Registro administrativo	Estatísticas Vitais e (Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos/ SINASC e Sistema Nacional de Mortalidade/SIM)	Ministério da Saúde Prefeitura do Rio Grande
	6	Razão de Mortalidade Materna	Número de óbitos maternos, por 100 mil nascidos vivos de mães residentes em determinado espaço geográfico, no ano considerado (RIPSA)	Fonte Oficial Registro administrativo	Estatísticas Vitais e (Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos/ SINASC e Sistema Nacional de Mortalidade/SIM)	Ministério da Saúde/ Prefeitura do Rio Grande

35 / 75

Tema	ID	Indicador/Dado	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
	7	Taxa de Mortalidade Total	Total de mortes em um determinado ano, em um espaço geográfico, por 1.000 pessoas	Fonte Oficial Registro administrativo	Estimativas Populacionais e Estatísticas Vitais Sistema Nacional de Mortalidade/SIM)	Ministério da Saúde Prefeitura do Rio Grande
	8	Taxa de Homicídios	Total de mortes por grupos de causa externa considerados homicídios, em um espaço geográfico, por 1.000 pessoas	Fonte Oficial Registro administrativo	Estimativas Populacionais e Estatísticas Vitais Sistema Nacional de Mortalidade/SIM)	Ministério da Saúde/ Prefeitura do Rio Grande
	9	Ranking Morbidade por causa	Hierarquização de doenças segundo grupos de causas no município	Fonte Oficial Registro administrativo	Informações de Saúde – DATASUS	Ministério da Saúde/ Prefeitura do Rio Grande
	10	Ranking Mortalidade por causa	Hierarquização da mortalidade segundo grupos de causas no município	Fonte Oficial Registro administrativo	Estatísticas Vitais Sistema Nacional de Mortalidade/SIM)	Ministério da Saúde Prefeitura do Rio Grande

Quadro 3.2.2.5.4

Dados e Indicadores – Assistência Social

Tema	ID	Indicador	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
Assistência Social	1	Equipamentos de Saúde (CRAS, CREAS, abrigos, etc.), segundo localização geográfica	Equipamentos públicos de Assistência Social por tipo especializados	Fonte Oficial Registro Administrativo	Censo do Sistema Único de Assistência Social - SUAS Secretaria de Assistência Social	Ministério da Saúde/ Prefeitura do Rio Grande
	2	Profissionais de Assistência Social por categorias	Profissionais de Assistência Social por categorias	Fonte Oficial Registro administrativo	Censo do Sistema Único de Assistência Social - SUAS Secretaria de Assistência Social	Ministério do Desenvolvimento Social/ Prefeitura do Rio Grande
	3	Espacialização da renda média dos responsáveis dos domicílios	Distribuição da População por faixas de renda do responsável pelo domicílio	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	4	População em situação de Extrema Pobreza	População recebendo abaixo de R\$ 70,00 mensais	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE
	5	Proporção da População abaixo da linha da pobreza e Extrema Pobreza	Quociente entre População recebendo abaixo de R\$ 70,00 e até R\$ 140,00 e a população total	Fonte Oficial	Censo Demográfico	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE

Tema	ID	Indicador	Descrição	Tipo	Pesquisa	Fonte
	6	População cadastrada no CadÚnico	População cadastrada pelo município no Cadastro Único	Fonte Oficial Registro Administrativo	Censo do Sistema Único de Assistência Social - SUAS Secretaria de Assistência Social	Ministério do Desenvolvimento Social/ Prefeitura do Rio Grande
	7	População beneficiária do Bolsa Família	Beneficiários do Programa Bolsa Família	Fonte Oficial Registro Administrativo	Matriz de Informações Sociais Secretaria de Assistência Social	Ministério do Desenvolvimento Social/Prefeitura do Rio Grande
	8	População beneficiária de outros programas sociais (BPC, PAIF, PETI)	Beneficiários de Programas Sociais	Fonte Oficial Registro Administrativo	Matriz de Informações Sociais Secretaria de Assistência Social	Ministério do Desenvolvimento Social Prefeitura do Rio Grande

3.2.2.3 Dimensão de Infraestrutura

A apropriação da infraestrutura disponível, em implantação ou prevista para o município é de suma importância para a tomada de decisão em relação à ocupação do solo. Através destas informações poderão ser verificadas as regiões de maior potencialidade para crescimento, por exemplo, da densidade populacional com menores custos de investimentos, bem como a necessidade de investimentos para promover o desenvolvimento de determinadas áreas de interesse.

Desta maneira, é de grande importância a disponibilidade, por parte dos órgãos responsáveis pela prestação dos serviços, dos dados que permitam a construção do cenário real e previsto da infraestrutura local.

Os levantamentos de dados fornecidos pelas Concessionárias e solicitados à **Prefeitura** permitirão analisar a distribuição espacial das redes existentes e projetadas de abastecimento de água, esgotamento sanitário e drenagem, energia elétrica, coleta de lixo e telefonia, bem como será possível sobrepor estes dados com aqueles de distribuição habitacional, econômicos, demográficos e sociais buscando identificar as possibilidades (diretrizes de melhorias) e prioridades de crescimento de forma a orientar e buscar sinergias com as concessionárias. Também será possível a indicação no Plano Diretor da necessidade de investimentos de instituições financeiras de financiamento e fomento e da iniciativa privada.

Em complemento à análise relacionada ao estoque de domicílios e à formação de famílias, será dada especial atenção à cobertura da infraestrutura de saneamento, incluindo atendimento pelas redes gerais de água e esgoto e seu tratamento.

3.2.2.4 Dimensão da Mobilidade Urbana

Nesta etapa, será feita a análise da mobilidade urbana do Município do Rio Grande. A análise contemplará os sistemas de transporte público coletivo, de transporte viário e hidroviário, ciclovias e a acessibilidade das áreas de passeio de pedestres. Estes dados serão sobrepostos com os dados referentes ao uso das diferentes zonas da cidade, com foco na compreensão das principais rotas que conectam os bairros residenciais com as regiões onde se concentram os maiores números de empregos. O objetivo principal da análise é identificar os principais *gaps* de mobilidade no município, possibilitando, nas etapas seguintes, a elaboração de diretrizes de melhorias.

3.2.2.5 Dimensão Físico-territorial e Ambiental

O desenvolvimento dos estudos físico-territoriais e ambientais do PDPDU do município do Rio Grande tem como princípio a abordagem relacional dos aspectos do meio físico, que é a base da estrutura urbana da cidade, com os usos e as ocupações do solo urbano. Essa abordagem aponta os riscos e susceptibilidades inerentes à estrutura urbana construída, que contribuem para as diretrizes desde a proteção dos recursos naturais até as diretrizes urbanísticas.

O primeiro passo desse diagnóstico é o levantamento bibliográfico dos dados existentes e disponíveis sobre o município: informações sobre os temas que envolvem os aspectos do meio físico, artigos, documentos, mapas e imagens, entre outros.

O levantamento temático inclui informações que contemplam a avaliação:

- ▣ Climática;
- ▣ Geológica;
- ▣ Geomorfológica/Geotécnica;
- ▣ Pedológica e de Susceptibilidade à Erosão dos Solos; e
- ▣ Dos Recursos Hídricos Superficiais.

3.2.2.6 Dimensão Habitacional e Fundiária

A partir das tendências demográficas e da caracterização do estoque de domicílios, será feita a análise da demanda habitacional por faixa de renda. Também serão identificadas as áreas no território municipal disponíveis e com potencial para expansão urbana (infraestrutura, serviços, equipamentos públicos, comércio local) com base em levantamentos realizados pela **Prefeitura**.

Pretende-se apontar alternativas para zonas residenciais e de uso misto (residencial e comercial) por faixas de renda no curto, médio e longo prazo, loteamentos ocupados e não ocupados e situação de irregularidade da ocupação urbana, tendo como premissa a articulação entre as políticas habitacional, urbana e social.

Esse diagnóstico sobre a situação habitacional será necessário para a definição dos cenários inercial e futuros em relação à formação e/ou qualificação de centralidades urbanas no município.

Serão analisados os dispositivos urbanísticos e ambientais em relação à produção habitacional vigente, principalmente no âmbito dos programas municipal, estadual e federal eventualmente em curso no município. O estudo contemplará as seguintes atividades:

- ▣ Análise dos instrumentos da política habitacional vigente;
- ▣ Obtenção e organização das informações sobre a demanda habitacional:
 - ▣ Déficit Habitacional;
 - ▣ Habitações inadequadas e improvisadas; e
 - ▣ Coabitação.
- ▣ Elaboração do Mapeamento da produção habitacional e das áreas com potencial urbano para habitação;
- ▣ Estudo do Zoneamento habitacional – tipologias x renda média familiar;
- ▣ Identificação do Zoneamento habitacional - Zonas de Especial Interesse Social (ZEIS), com inclusão de usos diversificados para formação de centros de bairro;
- ▣ Identificação do Zoneamento habitacional – habitações em áreas de risco x áreas de preservação ambiental;
- ▣ Análise do decreto para inclusão em programas sociais e destinação de parte da verba arrecadada nas operações urbanas consorciadas para compra de terrenos destinados à

habitação popular, por meio da criação de um fundo municipal de habitação;

- ▣ Proposta de Diretrizes para qualificação da produção habitacional; e

3.2.2.7 Dimensão Urbanística

Esta etapa tem como objetivo garantir o desenvolvimento sustentável do território, de forma a contribuir para o ordenamento de sua expansão e seu planejamento. Para isso, é necessário observar diferentes aspectos do município. A elaboração do Diagnóstico Técnico Urbanístico está diretamente relacionada às demais dimensões contempladas por este PDPDU, uma vez que todos os diagnósticos necessários à definição de um cenário de cidade desejável para Rio Grande implicam, obrigatoriamente, em reflexos espaciais sobre o território analisado. A Dimensão Urbanística conecta-se, portanto, por princípio às Dimensões Ambiental, Habitacional e de Infraestrutura Urbana e, por premissa, às Dimensões Social, Cultural e Econômica.

Para a elaboração do Diagnóstico Técnico Urbanístico, serão desenvolvidos estudos no território municipal contemplando os seguintes pontos:

- ▣ Vetores de adensamento da ocupação, com base em mapeamentos pertinentes a esse tema, referentes a períodos distintos que permitam caracterizar tendências. A realização desta etapa dependerá da disponibilização pela **Prefeitura** de dados espacializados sobre densidades e ocupações;
- ▣ Perfil de crescimento urbano, quanto à ocorrência de múltiplas centralidades e sua hierarquização, indicando a convergência de moradias, comércio e serviços. A realização desta etapa depende do fornecimento de série histórica de bases cadastrais e mapas pela **Prefeitura**;
- ▣ Parâmetros vigentes de configuração da forma urbana, incluindo Projetos de Alinhamento, eventuais Projetos Estruturantes (definidos pela escala de abrangência) e conjunto de marcos normativos urbanísticos complementares, condicionada a sua disponibilidade pública ou fornecimento pela **Prefeitura**;
- ▣ Espaços públicos e privados de uso público (praças e jardins), parques urbanos e

equipamentos coletivos; e

- ▣ Patrimônio histórico-cultural e ambiental.

O que se pretende é a caracterização de usos e funções e suas distribuições na cidade. Paisagem é aqui entendida como o resultado das relações entre sociedade e ambiente, o que necessariamente implica processos culturais, territorialmente localizados e expressos visualmente. Relaciona-se, portanto, diretamente aos processos e dinâmicas urbanas, aspectos cujos reflexos definem, possivelmente, várias imagens de cidade, uma vez territorialmente localizados.

3.2.2.8 Dimensão Cultural, Patrimônio e Lazer

O diagnóstico dos aspectos culturais do Rio Grande tomarão como ponto de partida os bens preservados, valorizados ou salvaguardados em seus aspectos histórico, artístico, arquitetônico, arqueológico e paisagístico, e que foram apontados pela **Prefeitura** como patrimônio cultural dos cidadãos do município - podem ser edificações, conjuntos arquitetônicos (como os corredores culturais), sítios urbanos ou rurais, manifestações imateriais - e pelos governos estadual (Iphae) e federal (Iphan) ou ainda espaços públicos, templos religiosos, elementos paisagísticos, conjuntos urbanos, espaços e estruturas que dão suporte ao patrimônio imaterial e/ou a usos de valor socialmente atribuído como cinemas, teatros e pontos de cultura.

Para que possam ser estabelecidas as diretrizes e parâmetros espacializados no PDPDU, a **Prefeitura** deverá fornecer a localização precisa e identificada desses elementos, mapeados e georreferenciados. É desejável que a **Prefeitura** envie estas informações com o cruzamento com áreas de preservação ambiental (parques e reservas) e ainda com bens de interesse turístico e paisagístico.

Os seguintes pontos serão identificados com base nas informações fornecidas pela **Prefeitura** sobre os equipamentos e atividades culturais:

- ▣ Vocações setoriais e demanda de implantação de equipamentos culturais;
- ▣ Corredores culturais ou áreas degradadas, visando à inserção de novas atividades culturais ou voltadas para a economia criativa;

- ▣ Proposta de preservação de imóveis e lugares dotados de identidade cultural, religiosa e de interesse público;
- ▣ Atração de visitantes e turistas; e
- ▣ Novos equipamentos culturais para a promoção da qualidade de vida da população local.

O resultado final do trabalho serão as diretrizes para a inserção das atividades culturais no tecido urbano, as recomendações para proteção do patrimônio cultural em seus aspectos arquitetônicos e urbanísticos e do patrimônio imaterial e ainda as diretrizes de estímulo a novos empreendimentos culturais.

3.2.2.9 Aspectos Administrativos

Com a revisão do Plano Diretor, surge a necessidade de criar ferramentas que possibilitem uma gestão territorial participativa e de incorporar uma visão estratégica territorial que possibilite a implementação de mecanismos de gestão integrada.

Serão identificados os principais gargalos de gestão e a **FGV**, em parceria com a **Prefeitura**, irá traçar diretrizes de governança para a gestão do PDDU, de modo a identificar as áreas da Secretaria de Urbanismo envolvidas e sugerir suas atribuições. Somado a isto, serão identificadas as possíveis parcerias a ser estabelecidas com as demais secretarias/órgãos da **Prefeitura** para a gestão do plano.

3.2.3 Construção de cenários de desenvolvimento (Etapa 2.3)

A partir da Leitura Preliminar apresentada na **primeira fase de audiência pública**, e seus resultados serão desenvolvidos dois tipos de cenários:

- ▣ **Cenário inercial** - com projeções a partir do histórico observado nas diversas variáveis supracitadas. Este cenário não considerará mudança na estratégia de desenvolvimento; e
- ▣ **Cenário futuro** - com projeções considerando propostas de novas estratégias de desenvolvimento, a partir de potencialidades, oportunidades e riscos identificados no

município. Este cenário futuro prevê a transformação da realidade atual para uma situação desejada, por meio do aproveitamento das oportunidades e vantagens identificadas, da superação das fragilidades e da redução dos riscos existentes.

Estes dois tipos de cenários serão apresentados na **segunda fase de audiência pública**. Observe-se que a coordenação do processo participativo é de competência do Conselho da Cidade e a execução a cargo da **Prefeitura**. A **FGV** irá apresentar os cenários produzidos ao Conselho da Cidade antes da **segunda fase de audiência pública** como parte do processo participativo e participará de uma das audiências prevista para esta fase (caso a **Prefeitura** decida fazer mais de uma audiência pública por fase).

3.2.4 Concepção das Diretrizes e Estratégias de Desenvolvimento Urbano (Etapa 2.4)

A partir da elaboração dos cenários de desenvolvimento, será escolhido o **cenário desejado** na **segunda fase de audiência pública**, contemplando as diretrizes de desenvolvimento e de ordenamento territorial e urbano, que serão apresentadas na **terceira fase de audiência pública**, conforme a **Figura 3.2.4.1** a seguir.

Figura 3.2.4.1

Cenário Desejado e suas Diretrizes



Fonte: FGV (2018).

Como resultado desta etapa, será desenvolvido o **PDPDU** do município, contendo:

- ▣ O macrozoneamento do território municipal, com a indicação das macrozonas, sua tipologia e diretrizes gerais de uso e ocupação;
- ▣ As diretrizes para a ocupação da área urbana, com indicação dos elementos a serem observados pela legislação urbanística de forma a compatibilizar a proposta de cidade desejada; e
- ▣ A indicação dos instrumentos de intervenção urbanística a serem utilizados para pôr em prática a estratégia de ocupação territorial e urbana.

Com base no **cenário desejado** e considerando os resultados dos estudos sobre a situação atual do município, serão definidas as diretrizes gerais do desenvolvimento urbano, contemplando:

- ▣ Mobilidade urbana;
- ▣ Saúde e educação;
- ▣ Habitação e infraestrutura;
- ▣ Riscos de inundações e deslizamentos;
- ▣ Desenvolvimento econômico;
- ▣ Desenvolvimento sociocultural; e
- ▣ Gestão pública.

Os resultados desta etapa serão apresentados na **terceira fase de audiência pública**. Observe-se que a coordenação do processo participativo é de competência do Conselho da Cidade e a execução a cargo da **Prefeitura**. A **FGV** irá apresentar os resultados desta etapa ao Conselho da Cidade antes da **terceira fase de audiência pública** e participará de uma das audiências públicas previstas para esta fase (caso a Prefeitura decida fazer mais de uma audiência pública por fase).

3.2.5 Elaboração de Minuta de Anteprojeto de Lei do Plano Diretor Participativo de Desenvolvimento Urbano - PDPUD (Etapa 2.5)

Conforme descrito na proposta, a **FGV** irá apoiar a **Prefeitura** na elaboração do **Anteprojeto de Lei do Plano Diretor** que conterà os seguintes dispositivos:

- ▣ Os princípios e objetivos da política urbana do município, as diretrizes gerais da política urbana e as estratégias necessárias à concretização do cenário futuro desejado;
- ▣ O ordenamento territorial do município, com a subdivisão territorial em macrozonas, sujeitas a diretrizes e normas específicas;
- ▣ As diretrizes gerais e as estratégias a vigorarem na área urbana, com a indicação dos elementos a serem contemplados na legislação urbanística, como a lei de parcelamento do solo urbano, a lei de ordenamento do uso e ocupação do solo urbano e demais leis que repercutam no processo de uso e ocupação do solo urbano; e
- ▣ Demais dispositivos referentes ao sistema de planejamento e gestão e às formas de participação na gestão urbana.

Como resultados dos trabalhos desenvolvidos, que em conjunto constituem o Plano Diretor, serão entregues à **Prefeitura do Rio Grande** documentos técnicos contendo:

- ▣ O diagnóstico técnico;
- ▣ A identificação das tendências de desenvolvimento municipal, consideradas as vantagens e as limitações locais;
- ▣ A caracterização do município e da cidade desejada;
- ▣ O macrozoneamento municipal;
- ▣ O objetivo central para o município;
- ▣ As diretrizes, linhas estratégicas e ações;

- ▣ As diretrizes de uso, ocupação e de parcelamento do solo urbano; e
- ▣ As indicações para o sistema de planejamento e gestão.

Já a minuta do Anteprojeto de Lei do Plano Diretor será elaborada com fundamento nos Documentos Técnicos e irá dispor sobre:

- ▣ As diretrizes do desenvolvimento municipal, nos aspectos social, econômico, físico-territorial, ambiental, urbanístico e político-institucional;
- ▣ O objetivo central;
- ▣ As linhas estratégicas para o desenvolvimento municipal e urbano;
- ▣ O ordenamento territorial, que estabelece o macrozoneamento do território municipal, as diretrizes gerais de uso, ocupação e parcelamento do solo urbano, bem como as diretrizes para o sistema viário;
- ▣ Os instrumentos jurídicos a serem adotados e as áreas onde incidem; e
- ▣ O **Sistema de Planejamento e Gestão Democrática**, entre outros aspectos programáticos e jurídicos do **Plano Diretor**.

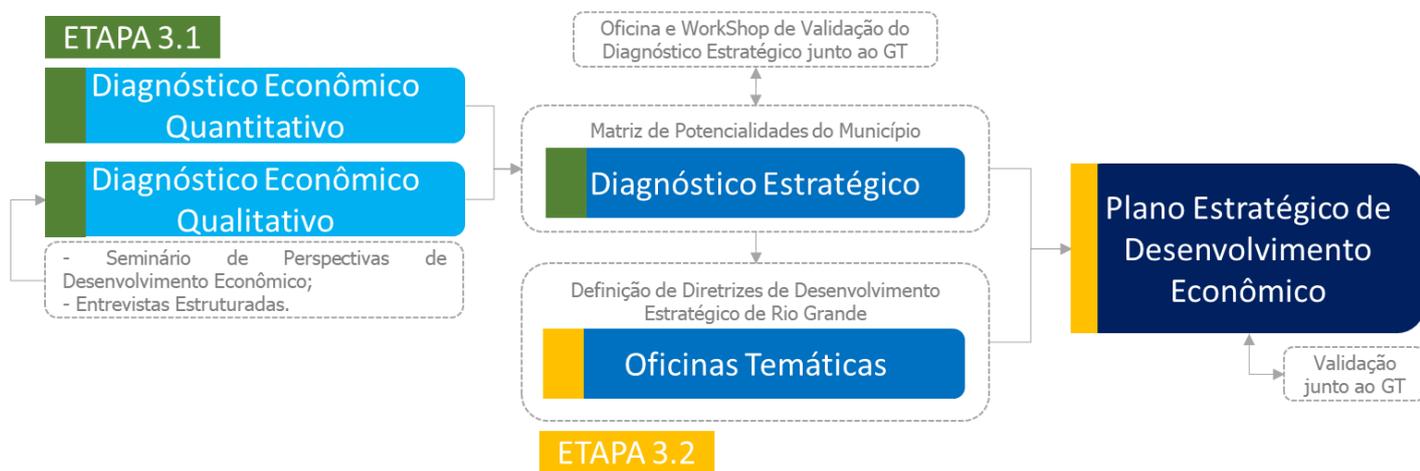
Ao final desse processo, será realizada uma Reunião de Encerramento do Projeto, na qual serão oficializados os produtos entregues e o fim do projeto. Ressalte-se que eventuais alterações na minuta do anteprojeto de Lei solicitadas a partir da sua apresentação na Câmara Municipal e respectivas audiências públicas promovidas pela Câmara caberão à **Prefeitura**, não estando prevista a participação da equipe da **FGV** nesse processo.

3.3 Módulo 3 - Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento

Neste módulo serão detalhadas as etapas de trabalho para elaboração do **Plano Estratégico de Desenvolvimento** que será o marco orientador das políticas e planos setoriais do município do Rio Grande, definindo as diretrizes estratégicas para alinhamento de ações intersetoriais voltadas para o desenvolvimento econômico municipal. A **Figura 3.3.1** apresenta a estruturação geral do trabalho a ser realizado durante o processo.

Figura 3.3.1

Estruturação Macro do Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Estratégico



Fonte: FGV (2018).

Em resumo, teremos duas etapas descritas nas próximas seções.

3.3.1 Diagnóstico Estratégico de Desenvolvimento (Etapa 3.1)

Esta etapa visa identificar e compreender as atuais e potenciais vocações econômicas do município, principais potencialidades e entraves ao desenvolvimento local.

Baseado na Leitura da Cidade (**Etapa 2.3**) será realizado um **Diagnóstico Econômico Quantitativo**, para aprofundar o conhecimento sobre as principais atividades econômicas propulsivas e multiplicativas do município do Rio Grande. Além de analisar os indicadores já descritos na **Etapa 2.3**, será desenvolvida uma análise econômica-regional, de modo a identificar grau de especialização local/regional em termos de setores econômicos, a partir de dados sobre exportação, produção agrícola e ocupações/empregos, além das principais cadeias produtivas e de trocas de serviços do município com os demais da região, do estado do Rio Grande do Sul e da Região Sul.

Concomitantemente ao **Diagnóstico Econômico Quantitativo** será realizado um **Diagnóstico Econômico Qualitativo** com o objetivo de coletar subsídios, tendências e percepções de diferentes agentes públicos, privados, especialistas e representantes da sociedade acerca das perspectivas de desenvolvimento econômico e social para Rio Grande para os próximos anos.

Esse levantamento será realizado por meio do **Seminário de Perspectivas de Desenvolvimento Econômico** e de **Entrevistas Estruturadas** – grupo de discussão ou entrevista em profundidade - com até **20 (vinte) agentes**. Os sujeitos desse levantamento serão secretários ou representantes das Secretarias de Planejamento, Finanças, Desenvolvimento, Agricultura, Turismo, Trabalho e Educação; professores e especialistas da Universidade Federal de Rio Grande, Instituto Federal do Rio Grande do Sul e outras universidade/faculdades identificadas como relevantes. Também participarão representantes do Sindicatos Patronais e de Trabalhadores mais relevantes (Porto, Comércio, Hotelaria, Fertilizantes).

Para maior efetividade da coleta de informação, os agentes poderão dispor de material prévio sobre as características e tendências da base produtiva, ocupacional e técnico-científica disponível no município, frente às perspectivas da economia estadual e nacional.

Mais especificamente, esse levantamento abordará os seguintes temas:

- ▣ **Questões Sociais** - relacionados à vida social das comunidades locais, tais como o perfil da população, a acessibilidade às redes de serviços públicos, e outros fatores que residem na comunidade local e que são relevantes para o desenvolvimento socioeconômico;
- ▣ **Desafios Econômicos** - ligados à dotação de infraestrutura e à organização da produção que caracteriza a atividade econômica do território, envolvendo a estrutura do sistema econômico local, as cadeias produtivas atuantes e potenciais do território, a dotação de infraestrutura e tecnologia, a inovação e os processos de produção e distribuição;
- ▣ **Questões Ambientais** - relativos ao uso e à proteção de recursos naturais do território para fins de preservação do patrimônio ambiental, e garantia da sustentabilidade dos modelos de desenvolvimento; e
- ▣ **Capacidades Institucionais** - voltados às capacidades e à forma de organização das instituições públicas utilizadas para estimular o processo de desenvolvimento do território com as suas políticas e intervenções.

Para tanto, inicialmente a **FGV**, durante as reuniões com a **Prefeitura**, indicará o perfil dos entrevistados que podem contribuir para obtenção de uma visão estratégica do município.

A **Prefeitura** então deverá identificar a lista dos *stakeholders* a serem entrevistados, e esta mobilização deverá ser realizada em conjunto com a **Prefeitura**.

Os resultados esperados dessas atividades permitirão consolidar um documento com um diagnóstico mais aprofundado acerca da **Matriz de Potencialidades do Município**, que inclua uma relação de atividades econômicas potenciais para o município, acompanhada de uma análise sobre a inserção dessas atividades em cadeias produtivas, possibilidade de adensamento das cadeias nas quais estão inseridas, vinculação com a estrutura educacional de formação técnica especializada, projetos e possíveis ações relacionadas à atividade potencial, eventuais desafios a serem superados, entre outros aspectos.

Ao final desse processo, se buscará sistematizar principais consensos, dissensos e perspectivas apontadas, para serem reelaboradas na forma de cenários prospectivos de desenvolvimento econômico local. Como forma de validar e priorizar os resultados obtidos nos levantamentos, a **FGV** propõe a realização de **1 (um) *workshop*** com os principais *stakeholders* e lideranças municipais para apresentação desses resultados e **1 (uma) oficina de trabalho do GT** para consolidar ajustes necessários. Este *workshop* será realizado em **1 (um) dia**, com a participação de **30 (trinta) pessoas** e em local a ser definido em conjunto com os responsáveis indicados pela **Prefeitura**.

3.3.2 Construção do Plano Estratégico de Desenvolvimento (Etapa 3.2)

A construção do **Plano Estratégico de Desenvolvimento** tomará por base o **Diagnóstico Estratégico**, elaborado na **Etapa 3.1**. Através dele serão organizadas **oficinas temáticas** com os principais *stakeholders*, já identificados durante o **Diagnóstico Econômico Qualitativo** incluso na **Etapa 3.1**, que, conjuntamente, definirão as principais diretrizes de desenvolvimento econômico, bem como sugestões de ações, de programas e políticas públicas.

Ressalta-se que a definição das áreas temáticas que serão debatidas durante a realização das **oficinas temáticas** depende das análises e conclusões estabelecidas no **Diagnóstico Estratégico** e serão definidas em concordância com a **Prefeitura**, através de reuniões com o **GT**. Além disso, será necessário definir um número ótimo de participantes de até, no máximo, **20 (vinte) pessoas**, por **oficina temática**, mesclando os *stakeholders* já identificados na **Etapa 3.1**, o que inclui

especialistas setoriais do município, e representantes das Secretarias Municipais e do setores contemplados pelo tema da oficina.

As Oficinas serão conduzidas através de técnicas e metodologias de inteligência coletiva, tais como *World Café*, *Design Thinking*, *Painel Integrado*, *Brainwriting*, Técnica de Pensamento não Linear e *Pushing Up*.

Essas metodologias têm por objetivo estimular a participação dos envolvidos, coletando um rico material sobre as percepções, vontades e necessidades daqueles interessados. Das discussões podem ser extraídos mapas mentais dos desafios setoriais e globais do município, bem como priorizações para ações de impacto.

O **Plano Estratégico de Desenvolvimento** incluirá o **Plano de Ação e Investimentos - PAI**, que identificará as prioridades, estimativas de valores e fontes das ações indispensáveis para a consecução das diretrizes estratégicas.

Em resumo, o **Plano Estratégico de Desenvolvimento** conterá os seguintes resultados:

- ▣ Consolidação de informações municipais, com base no **Diagnóstico Estratégico**;
- ▣ Construção de visão futura capaz de orientar planos, programas e projetos com um horizonte mínimo de 25 anos;
- ▣ Definição de estratégias que orientarão as ações e normas indispensáveis ao atingimento da visão; e
- ▣ Definição de diretrizes para o modelo de desenvolvimento do município.

3.4 Detalhamentos dos Produtos a serem Entregues

- ▣ **Produto 1 - Plano de Trabalho** (o presente documento);
- ▣ **Produto 2 - Plano de Comunicação e Instrumentos para o Apoio ao Processo Participativo** – conterá todas as recomendações para os diversos veículos a serem utilizados pela **Prefeitura** para a divulgação dos trabalhos do **PDPDU**, bem como uma minuta de cartilha a ser utilizada para a divulgação e para as oficinas de capacitação

previstas na Leitura Comunitária;

- ▣ **Produto 3 - Diagnóstico Estratégico** – conterà os diagnóstico estratégico de desenvolvimento econômico. Este documento é resultado das análises quantitativas, obtido via estudos de informações secundárias e primárias da economia municipal e da análise qualitativa, obtida através do Seminário de Perspectivas e Desenvolvimento Econômico e das entrevistas estruturadas com os principais *stakeholders* que atuam no município;
- ▣ **Produto 4 - Leitura Técnica Preliminar** – conterà os diagnósticos técnicos preliminares das diversas dimensões listadas e a partir dos documentos disponibilizados pela **Prefeitura**. Já serão apresentados alguns mapas contendo a espacialização dos dados obtidos nesses diagnósticos;
- ▣ **Produto 5 - Plano Estratégico de Desenvolvimento** – conterà a consolidação das informações obtidas no Diagnóstico Estratégico (**Produto 3**) e das oficinas temáticas realizadas com os principais *stakeholders* do município. Este produto inclui as diretrizes estratégicas de desenvolvimento do município de Rio Grande;

Produto 6 - Leituras Técnica e Comunitária (Leitura da Cidade) – conterà os diagnósticos técnicos das diversas dimensões listadas e a partir dos documentos disponibilizados pela Prefeitura., bem como os mapas contendo a espacialização dos dados obtidos nesses diagnósticos que serão disponibilizados pela **Prefeitura** na plataforma eletrônica e que serão em parte, apresentados na Primeira Fase de Audiências Públicas. O produto deverá também conter os principais resultados das oficinas empreendidas pela Prefeitura sobre temas selecionados que formarão a Leitura Comunitária;

- ▣ **Produto 7 - Cenários de Desenvolvimento** – serão apresentadas as principais projeções demográficas e respectivas demandas espaciais em cada uma das dimensões analisadas na Leitura Técnica, (sempre que possível realizar essas projeções). Será apresentado o Cenário Inercial, aquele que ocorrerá caso se mantenha o atual desenvolvimento urbano e o Cenário Desejado, que é aquele definido a partir das melhorias a serem empreendidas e identificadas nas Leituras Técnica e Comunitária.

- ▣ **Produto 8 - Estratégias e Diretrizes de Desenvolvimento** – a partir da definição do cenário, será possível especializar os principais vetores de desenvolvimento do território e que gerarão os mapas contendo o macrozoneamento proposto e os textos contendo as estratégias, diretrizes gerais e diretrizes setoriais.

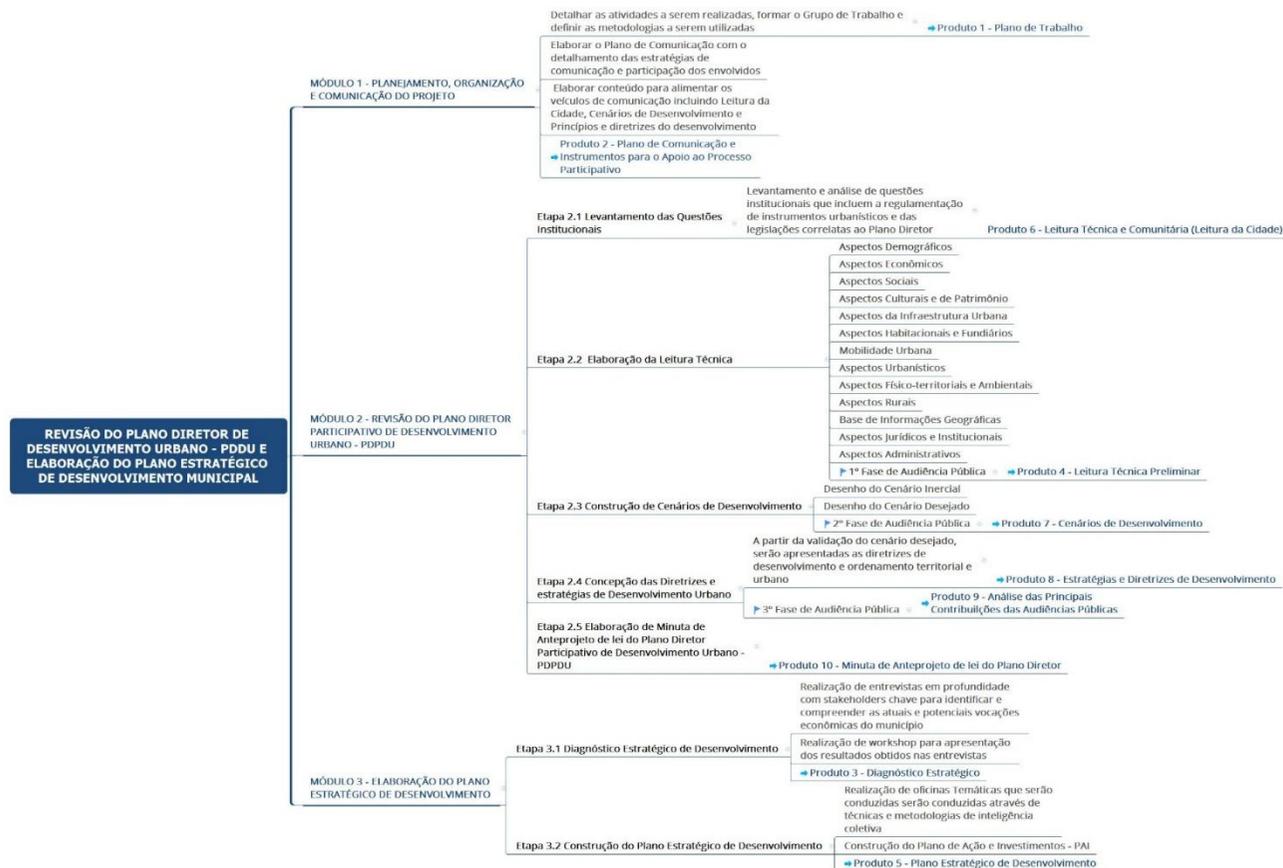
- ▣ **Produto 9 - Análise das Principais Contribuições das Audiências Públicas** – a partir da gravação das audiências públicas a serem fornecidas pela **Prefeitura à FGV**, os conteúdos serão sistematizados pelos diversos setores e dimensões de análise e que em conjunto com os resultados do **Produto 8**, orientarão a minuta do anteprojeto, previsto no **Produto 10**.

- ▣ **Produto 10 - Minuta de Anteprojeto de Lei do Plano Diretor** – trata-se da minuta do documento legal que organiza toda a estratégia, princípios, macrozoneamento e diretrizes gerais e setoriais e que deverá ser submetida à Câmara municipal após a aprovação do Executivo Municipal.

4. Estrutura Analítica do Projeto

A Estrutura Analítica do Projeto - EAP tem como objetivo sistematizar as diferentes etapas deste projeto, de modo a permitir que as equipes envolvidas conheçam e diferenciem claramente as atribuições e responsabilidades do projeto. A **Figura 4.1** apresenta os módulos, as etapas e seus desdobramentos para o projeto.

Figura 4.1
Estrutura Analítica do Projeto – EAP



Fonte: FGV (2018).

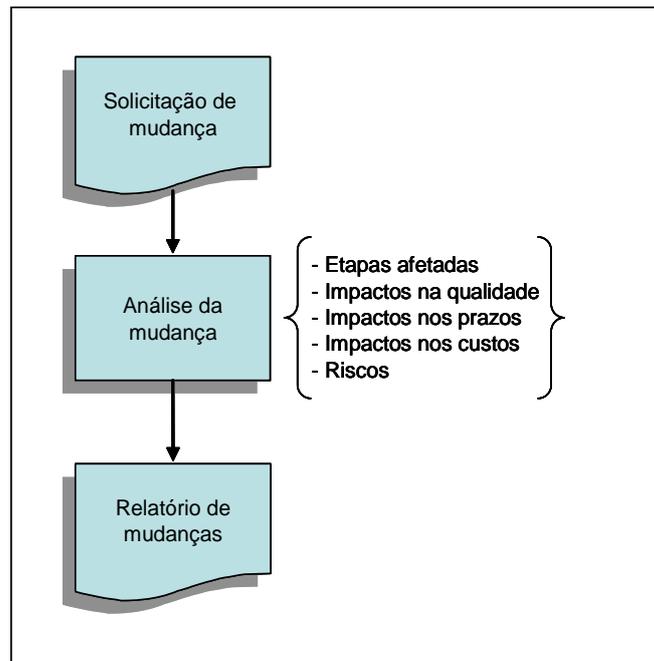
5. Sistema de Controle Integrado de Mudanças

O sistema de controle integrado de mudanças estabelece o processo de solicitação, análise e implementação de mudanças.

A **Figura 5.1** exibe o fluxo de tratamento que será dado às mudanças, de acordo com seu impacto no projeto. O gerenciamento das mudanças será realizado conforme fluxograma apresentado na **Figura 5.2**.

Figura 5.1

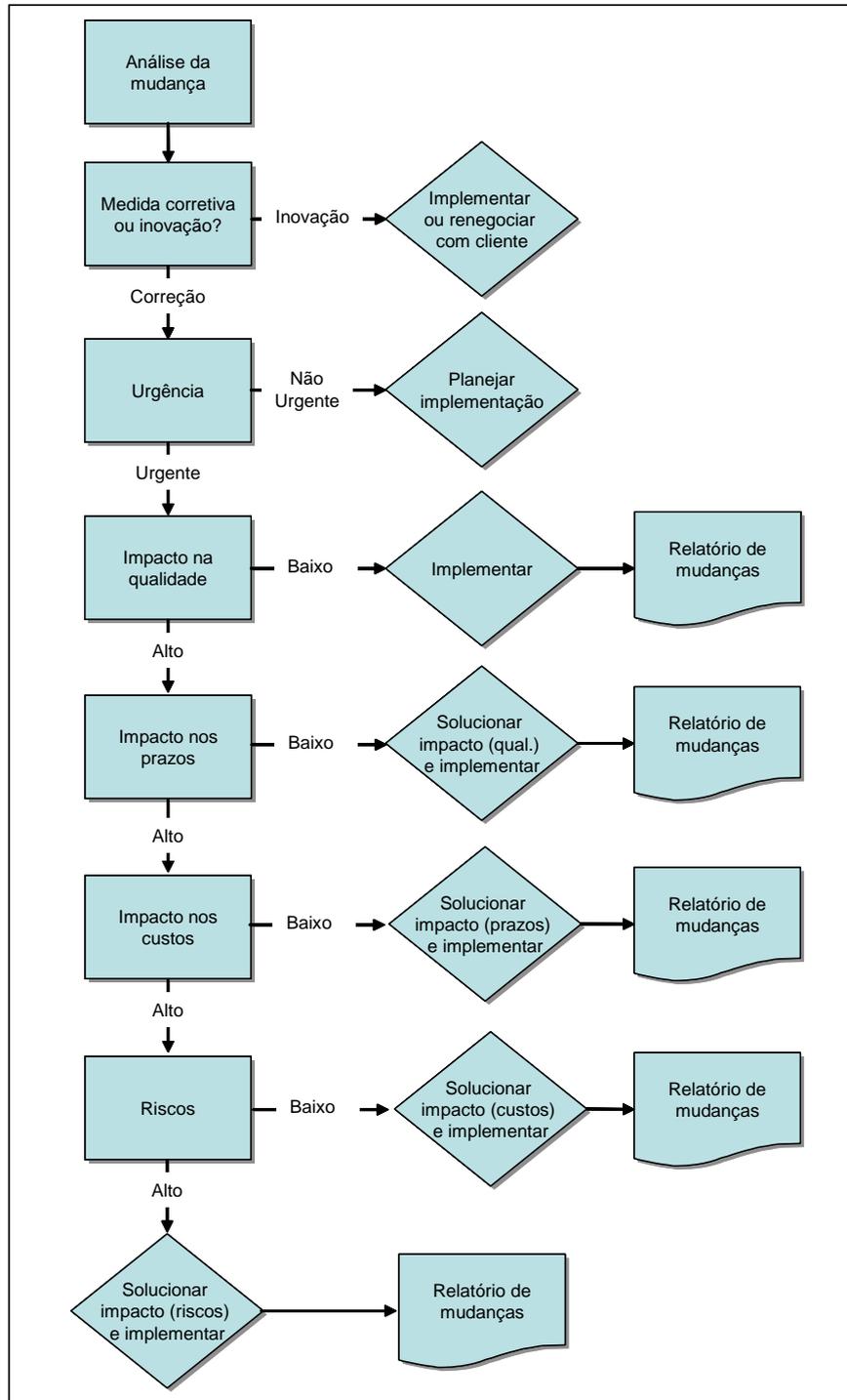
Processo de Solicitação e Análise de Mudanças



Fonte: FGV (2018).

Figura 5.2

Processo de Análise e Implementação de Mudanças



Fonte: FGV (2018).

5.1 Alocação Financeira das Mudanças

As mudanças de logística que gerarem custos serão avaliadas pelo coordenador geral do projeto. A avaliação deve considerar se:

- (i) Os custos podem ser absorvidos;
- (ii) Os custos podem ser pagos pela **Prefeitura**; e
- (iii) Há necessidade de fazer um aditivo ao contrato, incluindo recursos adicionais.

As atividades não descritas neste plano que forem consideradas complementares ao desenvolvimento do trabalho como possíveis inovações ou necessidades não previstas não serão consideradas como mudanças e serão incorporadas naturalmente ao longo do projeto.

5.2 Registro de Solicitação de Mudanças

As solicitações de mudança deverão ocorrer de forma escrita ao Coordenador do Projeto, e todas serão analisadas em termos de impacto no cronograma e custo do projeto, bem como na qualidade dos produtos a serem entregues. Informações importantes na solicitação de mudança no projeto:

- ▣ Responsável pela solicitação;
- ▣ Data da solicitação;
- ▣ Descrição da solicitação;
- ▣ Justificativa;
- ▣ Impacto da mudança, classificado em alto, médio ou baixo pelo coordenador geral do Projeto;
- ▣ Tipo de impacto, que corresponde em qual(is) área(s) o projeto sofrerá alteração (cronograma, escopo e/ou custo);
- ▣ Responsável por implementar a mudança, cuja designação dependerá da área do projeto que sofrerá alteração;
- ▣ Previsão de término da mudança;
- ▣ *Status* (concluído, em andamento, pendente ou cancelado);
- ▣ Tipo de formalização, se via e-mail, correspondência, ata de reunião ou Termo Aditivo, dependendo do grau de impacto; e

- ▣ Comentários adicionais.

5.3 Plano de Comunicação do Projeto

Esta seção tem por objetivo descrever os processos utilizados no gerenciamento das comunicações, as ferramentas de comunicação a serem utilizadas (incluindo os modelos) e a forma de gestão do projeto que envolve as diversas etapas já discriminadas e seus responsáveis.

As comunicações internas do projeto serão realizadas através dos seguintes meios formais e informais:

- ▣ Formal escrita - Como forma de comunicação oficial do projeto serão utilizados ofícios, cartas, atas de reunião, termos aditivos e *e-mail*. Neste método, as principais interfaces de comunicação serão o Coordenador do Projeto, por parte da **FGV**, e o gestor do contrato, por parte do Ministério da Cultura. Cabe destacar que o envio e o recebimento de documentos digitais poderão ser feitos preferencialmente por *e-mail*, mantida a necessidade de formalização via ofício ou protocolo;
- ▣ Informal escrita - Neste método os meios de comunicação utilizados serão *Short Message Service* (SMS), WhatsApp, mensagens eletrônicas de qualquer forma; e
- ▣ Informal falada - Podem ser utilizados teleconferência, *Skype*, conversa não registrada em ata e afins.

Contudo, o gerenciamento das comunicações do projeto será realizado pelo método formal. Desta forma, os acordos realizados entre as partes deverão ser devidamente registrados por meio de atas de reunião, *e-mails*, documentos formais do projeto, ofícios e correspondências e termo aditivo.

Cabe ressaltar que mudanças que impactem na vigência do contrato, no escopo previsto no Termo de Referência e na proposta de prestação de serviços e/ou no valor do projeto deverão ser realizadas, exclusivamente, por meio de Termo Aditivo do contrato.

Uma vez estabelecida a interlocução inicial do projeto com o departamento responsável, poderá ser estabelecido contato direto entre este e as coordenações das áreas da **FGV**, desde que com o conhecimento do responsável pela interlocução. Tal medida tem o intuito de facilitar e agilizar a comunicação do projeto, tendo em vista a necessidade de seu cumprimento no prazo de execução estabelecido.

As solicitações de mudança no processo de gerenciamento das comunicações devem passar pelo Sistema de Controle Integrado de Mudanças.

5.4 Reuniões

Para estabelecer uma comunicação eficiente e aumentar a integração das áreas e dos envolvidos por este projeto, serão considerados como principais instrumentos de comunicação os seguintes:

- ▣ Reunião de Lançamento do Projeto (*Kick Off*) - reunião executiva introdutória ao trabalho para apresentação dos objetivos, premissas, prioridades, metodologia adotada, plano de atividades, papéis e responsabilidades dos envolvidos.
- ▣ Reunião de Planejamento do Projeto - esta reunião tem por objetivo apresentar as diretrizes gerais para elaboração do presente Plano de Trabalho, o qual descreve como os processos serão executados, controlados, monitorados e encerrado para execução do Projeto.
- ▣ Reuniões de Monitoramento do Projeto - reuniões realizadas entre a equipe da **FGV** e os responsáveis pelo projeto na **Prefeitura**, sempre que solicitadas por esta, com o objetivo de apresentação formal da evolução da situação corrente das etapas do projeto que estejam em andamento. Nestas reuniões serão avaliadas as atividades executadas no período e discutida a programação do período seguinte, de acordo com as necessidades verificadas. Estas reuniões poderão ser realizadas presencialmente ou por videoconferência em data a ser combinada entre as partes.
- ▣ Reunião de Entrega de Produto - O prazo para análise e manifestação da **Prefeitura** com relação à aceitação ou não dos resultados entregues será de 5 (cinco) dias úteis. Na

impossibilidade ou dificuldade de agendamento da reunião por parte da **Prefeitura**, a **FGV** poderá enviar formalmente o produto, sendo contado o prazo a partir de então e automaticamente aprovado, em caso de não manifestação, por parte da **Prefeitura**.

- ▣ Reunião de Encerramento do Projeto - no encerramento do serviço será efetuada esta reunião, quando se oficializará a entrega dos produtos relativos ao projeto, conforme planejado, e o fim do projeto. Na entrega do último produto constará uma sugestão de Atestado de Capacidade Técnica, elaborado pela **FGV**, que deverá ser ajustado, validado e firmado por representante da **Prefeitura** e entregue à **FGV**, certificando a conclusão do serviço.

Cabe observar que as datas de reuniões podem ser alteradas e outras reuniões podem ser agendadas, conforme a necessidade do projeto. Reuniões sob demanda da **Prefeitura** poderão ser realizadas de forma presencial ou por videoconferência no decorrer do projeto, mediante agendamento prévio com a definição de data, horário, participantes, local e pauta da reunião.

Quaisquer modificações nas datas por solicitação da **Prefeitura** ou inclusão de novas reuniões não previstas na Matriz de Comunicação (**Quadro 5.5.1**) deverão ser comunicadas com antecedência de 5 (cinco) dias úteis a todos os envolvidos no projeto. A Coordenadora Geral do Projeto será a responsável por convocar os interessados para esta nova reunião.

Todas as reuniões do projeto (internas e externas) deverão ser registradas em ata, contemplando os participantes, a agenda, os assuntos abordados e as próximas ações do projeto (o modelo de ata de reunião está apresentado na **Figura 5.5.1**). A elaboração das atas de reunião será de responsabilidade de um dos integrantes da equipe da **FGV**.

As solicitações de mudanças na comunicação do projeto deverão ser realizadas conforme fluxograma descrito no Plano de Gerenciamento de Mudanças (**Seção 5.2** deste relatório).

Figura 5.5.1
Modelo de formulário de ata de reunião

Ata de Reunião N° XX		
Projeto: Revisão do Plano Diretor Participativo de Desenvolvimento Urbano - PDPDU e Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal		
Elaborado por:		
Tipo de Reunião:	Data, hora e local:	
Objetivo Geral:		
Participantes:		
Prefeitura:		
FGV:		
Tópicos Abordados		
Item	Assunto	Responsável
1.		
2.		
3.		
Próximas Reuniões		
Reunião	Data e Hora	Local

5.5 Matriz de Comunicação

A matriz de comunicação tem por objetivo listar as comunicações formais previstas e também as já realizadas no projeto, de forma a facilitar o seu gerenciamento. A matriz deve incluir, além das reuniões do projeto, todas as comunicações formais, tais como ofícios e correspondências. Nesta

ferramenta, são listados: o conteúdo da comunicação, sua periodicidade e datas previstas de agendamento, recebimento ou envio, bem como o meio utilizado para a comunicação.

A Matriz de Comunicações tem por objetivo manter o registro de todas as reuniões do projeto de forma sistematizada, a fim de facilitar a identificação das informações necessárias ao longo do projeto.

Nesta ferramenta, deverão constar também os *e-mails* que contenham tratativas formais de mudanças no projeto ou ainda decisões consideradas de alto impacto no projeto pela Coordenação Geral. Nestes casos, o coordenador geral do Projeto encaminhará tais *e-mails* para o endereço eletrônico institucional do projeto, criado com esta finalidade, de forma a possibilitar que Coordenação da Área de Gestão de Projetos, Documentação e Conformidade realize o devido registro na Matriz de Comunicações do Projeto.

O **Quadro 5.5.1** apresentada a Matriz de Comunicação do Projeto, a qual deverá ser constantemente atualizada pela **FGV** e disponibilizada à **Prefeitura** sempre que solicitada.

Quadro 5.5.1

Matriz de Comunicação do Projeto

Nº	Evento	Canal	Formalização	Conteúdo	Periodicidade	Envolvidos
1	Reunião de <i>Kick-off</i> do Projeto	Reunião Presencial	Ata Reunião	Escopo, Prazo, Etapas de trabalho	Única	Prefeitura do Rio Grande – Secretariado e equipe técnica de urbanismo FGV - Coordenador do Projeto e Equipe Técnica
2	Levantamento de informações referentes ao projeto	<i>E-mail</i>	<i>E-mail</i> e Documentos Impressos	Definições necessárias à execução das etapas do projeto	Sob demanda	Prefeitura do Rio Grande – Secretariado e concessionárias FGV - Coordenador do Projeto e Equipe Técnica
3	Agendamento de Reuniões	<i>E-mail</i>	Convite	Pauta, data, hora, participantes e local da reunião	Sob demanda	Prefeitura do Rio Grande - a definir FGV - Equipe Técnica
4	Reunião de gestão e acompanhamento	Reunião Presencial ou Teleconferência	Ata da Reunião	<i>Status</i> do Projeto	Sob demanda	Prefeitura do Rio Grande - a definir FGV - Coordenador do Projeto e Equipe Técnica
5	Entrega de Produto	<i>E-mail</i> / ofício	Encaminhamento do produto de forma física (2 vias originais) e eletrônica	Produto	De acordo com datas de entrega previstas	FGV - Coordenador Geral
6	Aceite de Produtos	<i>E-mail</i> / Ofício	Documento dos Produtos Validados	Produtos	Mediante entrega dos Produtos	Prefeitura do Rio Grande - a definir
7	Pagamento	<i>E-mail</i> e Ofício	Comprovante de Pagamento	Nota Fiscal de Pagamento	Mediante entrega dos Produtos	Prefeitura do Rio Grande -Secretaria da Fazenda FGV – Administrativo
8	Reunião de Encerramento	Reunião Presencial	Apresentação e Documento do Produto Final	Produto Final	Mediante entrega do Produto Final	Prefeitura do Rio Grande - a definir FGV - Coordenador do Projeto e Equipe Técnica

Fonte: FGV (2018).

6. Plano de Gerenciamento de Riscos

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que será utilizada ao longo do projeto para gerenciamento dos riscos. O risco, do ponto de vista do gerenciamento de projetos, é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto (PMI³). Um risco é caracterizado pela sua probabilidade de ocorrência e seu impacto nos objetivos do projeto.

Todo projeto possui riscos ao longo de seu ciclo de vida, que podem ser incertezas acerca de alguma premissa, restrição, pacote de trabalho ou até mesmo referente a assuntos externos, como leis, políticas econômicas, relacionamentos etc.

O Plano de Gerenciamento dos Riscos tem por objetivo gerenciar essas incertezas e, para tanto, o guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) apresenta uma sequência de processos para auxiliar na identificação, tratamento e monitoramento dos riscos. O objetivo é maximizar a exposição aos eventos positivos (chamado de oportunidades⁴) e minimizar a exposição aos eventos negativos (chamado de ameaças⁵).

O gerenciamento de riscos será realizado com base nos riscos previamente identificados e naqueles que eventualmente surgirem durante o projeto através do processo de monitoramento e controle, os quais serão incorporados ao projeto.

As respostas possíveis aos riscos identificados são aceitar ou mitigar, e serão realizadas ações a fim de atenuar ou eliminar os riscos. A identificação de novos riscos será formalizada através das reuniões de acompanhamento e controle.

Segundo o PMBOK, o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto.

3 PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK. EUA, Project Management Institute.*

4 Uma condição ou situação desfavorável para o projeto, um conjunto negativo de circunstâncias, um conjunto negativo de eventos, um Risco que terá impacto negativo em um objetivo do projeto, se ocorrer, ou uma possibilidade de mudanças negativas.

5 Uma condição ou situação favorável para o projeto, um conjunto positivo de circunstâncias, um conjunto positivo de eventos, um Risco que terá impacto positivo nos objetivos do projeto ou uma possibilidade de mudanças positivas.

6.1 Qualificação dos Riscos

Determinar probabilidades não é algo exato, comportando uma margem de erro. Contudo, uma vez que um número provável seja alcançado, pode ser identificado o Índice de Risco, IR, multiplicando a probabilidade, P, pelo impacto, I, ($IR=P \times I$). É na matriz de probabilidade e impacto que, de fato, esta fórmula é utilizada.

As distribuições de probabilidade são de vários tipos e demonstram as incertezas relacionadas aos riscos identificados e afunilados neste processo. Será adotado o modelo da Matriz de Probabilidade e Impacto sugerido pelo PMBOK, o qual apresenta cinco níveis de ocorrências para probabilidade e para impacto.

- ▣ Probabilidade
 - ▣ 10% - Muito Baixa: a probabilidade de ocorrência do risco é bem pequena ou até imperceptível;
 - ▣ 30% - Baixa: existe uma probabilidade pequena de o risco ocorrer;
 - ▣ 50% - Média: probabilidade razoável de ocorrência do risco;
 - ▣ 70% - Alta: grande probabilidade ou iminência de ocorrência;
 - ▣ 90% Muito Alta: o risco é eminente.

- ▣ Impacto
 - ▣ 5% - Muito Baixo: o impacto do evento do risco não afeta qualquer resultado do projeto;
 - ▣ 10% - Baixo: o impacto do evento do risco é baixo, ainda não afetando o resultado do projeto;
 - ▣ 20% - Médio: o impacto do evento do risco é relevante para o projeto, e já necessita de uma resposta mais precisa, sob pena de prejudicar seus resultados;
 - ▣ 40% - Alto: o impacto do evento do risco é elevado necessitando de um gerenciamento de resposta precisa, ou os resultados do projeto serão prejudicados;
 - ▣ 90% Muito Alto: o impacto do evento do risco é extremamente elevado, e no caso de não existir uma interferência direta e imediata pela equipe do projeto, os resultados serão seriamente prejudicados.

O valor do Índice de Risco pode ser verificado por meio do resultado da multiplicação *probabilidade x impacto* que se encontra na **Tabela 6.1.1**, onde os riscos serão classificados de acordo com os intervalos em que se situem:

- ▣ Verde para os riscos baixos;
- ▣ Amarelo para riscos moderados; e
- ▣ Vermelho para riscos altos.

A **FGV** adaptará a Tabela sugerida pelo PMBOK, por meio da apresentação dos intervalos em percentuais para facilitar a compreensão. A priorização de atuação das respostas aos riscos será em ordem decrescente.

Tabela 6.1.1
Matriz de Probabilidade X Impacto (ameaças e oportunidades)

Probabilidade	Valores de Impacto - Ameaças					Valores de Impacto - Oportunidades				
	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Alto	Médio	Baixo	Muito Baixo
	5%	10%	20%	40%	80%	80%	40%	20%	10%	5%
90%	5%	9%	18%	36%	72%	72%	36%	18%	9%	5%
70%	4%	7%	14%	28%	56%	56%	28%	14%	7%	4%
50%	3%	5%	10%	20%	40%	40%	20%	10%	5%	3%
30%	2%	3%	6%	12%	24%	24%	12%	6%	3%	2%
10%	1%	1%	2%	4%	8%	8%	4%	2%	1%	1%

Fonte: PMI

Legenda:	Baixo	Moderado	Alto
----------	-------	----------	------

Fonte: PMBOK adaptada pela FGV.

Riscos novos, que venham a ser identificados durante a execução do projeto, também precisam passar pelo processo de análise qualitativa, a fim de se verificar sua importância para o projeto e de se manter o registro atualizado.

6.2 Respostas Planejadas aos Riscos

Planejar e definir as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, a fim de fortalecer a garantia de alcance do resultado previsto.

O planejamento e a estratégia das respostas aos riscos serão de responsabilidade das equipes da **FGV** e da **Prefeitura** concomitantemente. As respostas poderão implicar em mais recursos e atividades no orçamento, otimização de pessoal, inclusão de *buffer* no cronograma e previsão no plano de gerenciamento do projeto. Estas estratégias poderão ser alteradas a qualquer momento durante o projeto, assim como a sua prioridade.

Seguem as estratégias pré-selecionadas como respostas aos riscos identificados:

- ▣ Estratégias para Riscos Negativos ou Ameaças:
 - ▣ Aceitar - esta técnica indica que a equipe do projeto decidiu não alterar o plano do projeto para negociar se é possível fazer algo ou identificar alguma estratégia de resposta apropriada ao risco. A aceitação ativa pode incluir o desenvolvimento de um plano de contingência para executar quando ocorrer o risco, e a passiva não requer ação, deixando a equipe de projeto fazer um arranjo quando o risco ocorrer.
 - ▣ Mitigar - procura reduzir a probabilidade e/ou consequências de um evento de risco, mudando seu *status* de adverso para aceitável. Considera que tomar ações cedo para reduzir a probabilidade de uma ocorrência ou impacto no projeto é mais eficaz que tentar reparar as consequências depois de ocorrido.
 - ▣ Evitar - altera o plano de gerenciamento do projeto com objetivo de eliminar o risco ou a condição ou para proteger os objetivos do projeto destes impactos. Alguns riscos identificados no início do projeto podem ser evitados de diferentes maneiras.
 - ▣ Transferir - procura transferir a consequência de um risco para uma terceira parte junto com a responsabilidade da resposta. Transferindo o risco, simplesmente encaminha-se à outra parte a responsabilidade para gerenciá-lo. Exemplo: seguros, garantias, acordos etc.
- ▣ Estratégias para os Riscos Positivos ou Oportunidades:
 - ▣ Aceitar - não tomar ações para aumentar a probabilidade de ocorrência, apenas aproveitar a oportunidade que surgir.

- Melhorar - tomar ações proativas para que as chances (probabilidade) ou o impacto positivo sejam aumentados.

Após a escolha das ações de respostas, deverá ser previsto o tempo e/ou data específica para ocorrência destas estratégias, assim como atribuído um responsável pelo seu desenvolvimento de maneira que o resultado previsto seja alcançado. Os *status* dos riscos devem ser preenchidos quando da sua identificação e revistos mensalmente na reunião de monitoramento e controle.

O risco pode ter os seguintes *status*:

- Ativo - o risco ainda pode ocorrer;
- Ocorrido - tornou-se um problema e deve ser tratado com urgência pelo Plano de Ação;
- Fechado - não há mais possibilidades de ocorrer. Geralmente a fase do projeto na qual o risco ocorreria já terminou; e
- Resolvido - o risco ocorreu e foi resolvido com sucesso.

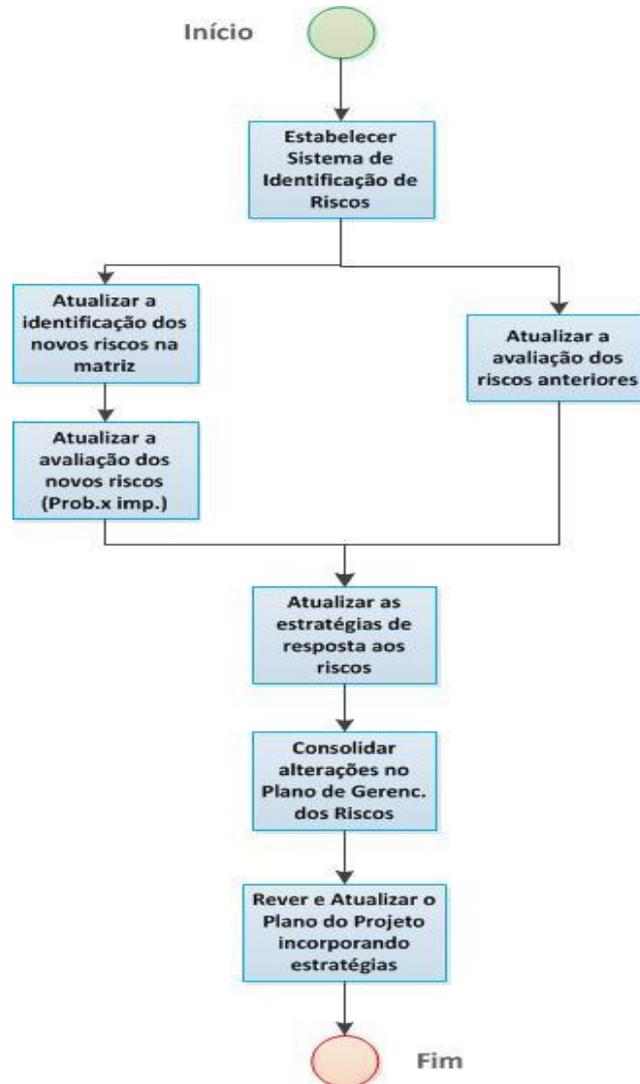
6.3 Monitoramento e Controle dos Riscos

O processo de monitorar e controlar os riscos consiste em verificar se os riscos identificados ocorreram ou não, se os impactos previstos foram os previstos e se as ações escolhidas foram adequadas.

O Sistema de Controle de Mudanças de Riscos (SCMR) ou *Risk Change Control System*, discriminado no fluxograma a seguir, servirá para monitorar e registrar alterações na matriz de riscos ao longo do projeto. Como as escalas de probabilidade e impacto, estratégias de repostas e os responsáveis pelos riscos podem mudar, a atualização da Matriz de Riscos deverá ser feita constantemente.

Novos riscos poderão ser identificados durante o ciclo de vida do projeto. Caso uma das partes interessadas identifique um novo risco, deverá informar ao responsável pelo SCMR que levará a informação ao coordenador geral do Projeto, que tomará as medidas necessárias, incorporando as novas estratégias. Toda identificação de riscos e alterações nos riscos já mapeados (como a variação na probabilidade e impacto) deve ser tratada segundo o fluxo apresentado na **Figura 6.3.1**.

Figura 6.3.1
Fluxo do SCMR



Fonte: FGV (2018).

6.4 Riscos Identificados

Os riscos identificados para o Projeto, incluindo a causa e efeito, as ações de resposta, os responsáveis e o status encontram na Matriz de Riscos abaixo:

Tabela 6.4.1
Matriz de Riscos

Cód	Categoria	Descrição do Risco (causa)	Efeito	Probabilidade	Impacto	Grau Risco	Estratégia	Resposta ao Risco	Responsável
R01	Risco Externo	Dificuldade no acesso a informações ou ausência das informações necessárias a revisão do Plano Diretor nos órgãos estaduais e federais	Os diagnósticos serão prejudicados e podem não retratar a realidade da cidade.	70%	0,4	Alto	evitar	A prefeitura deverá mobilizar os secretários e respectivas equipes para fornecer os dados da cidade e auxiliar no contato com as concessionárias.	Prefeitura do Rio Grande
R02	Risco Interno	Dependência da disponibilidade da agenda de secretários e outros gestores municipais para realização de reuniões e entrevistas necessárias ao andamento do projeto	Atraso nas etapas que demandam entrevistas como os Aspectos Administrativos da Leitura Técnica (Módulo 2) e do Diagnóstico Estratégico de Desenvolvimento (Módulo 3).	90%	0,2	Moderado	melhorar	A FGV e a Prefeitura de Rio Grande delegarão responsáveis por fornecer informações necessárias e pelo agendamento das reuniões solicitadas, visando à manutenção de um bom fluxo de comunicação.	FGV e Prefeitura do Rio Grande
R03	Risco Interno	A validação, por parte da Prefeitura do Rio Grande de cada etapa concluída deverá ser apresentada ao Conselho da Cidade (que tem a prerrogativa de coordenar todo o processo de elaboração do Plano) antes das audiências públicas para que seja possível dar início às etapas seguintes do Plano	Como alguns relatórios devem ser submetidos ao Conselho da Cidade antes da apresentação nas audiências públicas, a não realização destas reuniões pode impactar no cronograma das audiências (Módulo 2).	70%	0,2	Moderado	mitigar	A organização, por parte da Prefeitura, de reuniões entre a FGV e o Conselho da Cidade ao longo do projeto. A definição deste interlocutor é de extrema importância.	Prefeitura do Rio Grande
R04	Risco Externo	Falta de quórum mínimo nas audiências públicas	Dificuldade em obter efetiva participação efetiva da comunidade no processo de revisão do Plano Diretor como prevê o princípio da gestão democrática da cidade, presente na Constituição de 1988.	30%	0,4	Moderado	aceitar	A coordenação do processo participativo é de competência do Conselho da Cidade e a execução da Prefeitura, que devem divulgar com pelo menos 15 dias de antecedência a data, local e temas a serem discutidos nas audiências, inclusive seguindo o material sobre a comunicação com a comunidade presente no Plano de Comunicação.	Prefeitura do Rio Grande
R05	Risco Interno	Os responsáveis pelo projeto podem atrasar as respostas às solicitações FGV respondendo fora dos prazos previamente acordados	Impacto no andamento das atividades, principalmente daquelas que dependem de dados e informações por parte da contratante. Atraso nas entregas dos produtos.	90%	0,1	Moderado	evitar	A FGV deve solicitar os dados necessários aos departamentos responsáveis com antecedência e delimitando prazos para devolutiva tendo em vista o cronograma do projeto.	FGV e Prefeitura do Rio Grande
R06	Risco Interno	O Grupo de Trabalho, sendo também responsável pela avaliação e validação dos produtos elaborados pela FGV, demandar mais tempo que o previsto nesta validação, requisitando revisões e ajustes.	Retrabalho por parte da equipe, gerando ainda novas versões dos produtos e impactando o fluxo de pagamentos do projeto.	50%	0,1	Baixo	mitigar	A prefeitura deverá participar das apresentações prévias dos conteúdos por meio de reuniões já previstas com o Conselho da cidade.	Prefeitura do Rio Grande

Matriz de Riscos (continuação)

Cód	Categoria	Descrição do Risco (causa)	Efeito	Probabilidade	Impacto	Grau Risco	Estratégia	Resposta ao Risco	Responsável
R07	Risco Interno	O não funcionamento de mecanismos de participação popular via site eletrônico, plataforma on-line ou aplicativo, assim como a não criação do website que estão a cargo da Prefeitura.	Todas as informações, elaboradas pela FGV, que deverão estar contidas no site, assim como os documentos e os eventos que deverão ser divulgados em cada fase de trabalho dependem da construção destas ferramentas e podem ser afetadas. Caso contrário, o Plano de Comunicação não será colocado em prática.	50%	0,1	Baixo	evitar	É desejável que a prefeitura designe um responsável pela publicação dos conteúdos no website e que essa pessoa trabalhe em sinergia com a FGV.	Prefeitura do Rio Grande
R09	Risco Interno	Cabe a prefeitura estruturar as oficinas temáticas de Capacitação das Lideranças para incorporar as percepções de determinados setores da sociedade no processo de construção da referida Leitura Comunitária. A FGV dará apoio à definição dos temas das oficinas, seu cronograma e sugestão de entidades participantes.	Divergências de entendimento das responsabilidades entre a prefeitura e a FGV quanto a organização das oficinas temáticas, gerando retrabalho e atrasos.	50%	0,2	Moderado	mitigar	Definir logo no início do projeto quem será o responsável pela organização das oficinas pela prefeitura do Rio Grande que atuará com a FGV.	Prefeitura do Rio Grande
R10	Risco Interno	A não disponibilização das bases georreferenciadas pela prefeitura no prazo.	A ausência dessas bases prejudicará a consolidação da Leitura Técnica assim como a concepção dos cenários de desenvolvimento, impactando o resultado da revisão do Plano Diretor.	50%	0,8	Alto	mitigar	Definir logo no início do projeto quem será o responsável pelo fornecimento das bases georreferenciadas pela prefeitura que atuará com a equipe da FGV, estabelecendo prazos rígidos de entrega.	Prefeitura do Rio Grande
R11	Risco Interno	A não disponibilização das bases georreferenciadas pela prefeitura de todos os dados setoriais.	Caso a FGV não receba estes dados georreferenciados, a produção da leitura Técnica assim como a concepção dos cenários será parcial, impactando o resultado da revisão do Plano Diretor.	50%	0,8	Alto	evitar	Mobilização do secretariado e concessionárias para o fornecimento de dados a partir de um responsável na prefeitura que terá interlocução com a FGV.	Prefeitura do Rio Grande
R12	Risco Interno	A não disponibilização da base de dados referentes as zonas residenciais e de uso misto e de aspectos habitacionais, loteamentos e situações de irregularidades da ocupação urbana por parte da prefeitura.	Caso a FGV não receba estes dados georreferenciados, a produção da leitura Técnica assim como a concepção dos cenários será parcial, impactando o resultado da revisão do Plano Diretor.	50%	0,8	Alto	mitigar	Mobilização do secretariado e concessionárias para o fornecimento de dados a partir de um responsável na prefeitura que terá interlocução com a FGV.	Prefeitura do Rio Grande

Fonte: FGV (2018).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, S. de. & ABRANCHES, M. (2002). Conselhos Setoriais: o caso da Região Metropolitana de Belo Horizonte e um contraponto com a experiência do Rio de Janeiro. *Cadernos Metrópole*, n  7, pp. 33-58.

AZEVEDO, Sérgio de e PRATES, Ant nio Augusto Pereira. Planejamento Participativo, Movimentos Sociais e A o Coletiva. *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo: V rtice / Revista dos Tribunais, 1991. São Paulo: ANPOCS, 1991.

BRASIL. (2007). Constitui o da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal. Subsecretaria de Edi es Técnicas.

BRASIL. *Constitui o da República Federativa do Brasil*. 1988.

CARDOSO, Adauto L cio. Reforma Urbana e Planos Diretores: *avalia o da experiência recente*. Rio de Janeiro: *Cadernos IPPUR/UFRJ*, v.11, n.1/2, p.79-111, 1997.

CARNEIRO, DIONÍSIO DIAS e VALPASSOS, MARCUS VINICIUS FERRERO – *Financiamento   habita o e instabilidade econômica*. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

CARVALHO, M nica de. Cidade Global: *anota es críticas sobre um conceito*. São Paulo: *Perspec, out./dez. 2000, vol.14, no.4, pp.70-82*.

CHERKEZIAN, HENRY – *Lotes urbanizados no Brasil: considera es e propostas preliminares*, estudo para o Banco Mundial/ Cities Alliance/IPEA, junho/2004.

DINIZ, E. (1995). Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Constru o de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, n  3, pp. 385-415.

DINIZ, E. (1997). Crise: reforma do Estado e governabilidade. São Paulo: Editora FGV, 2 . edi o.

EVANS, Peter. *Embedded Autonomy*. Princeton University Press, 1995.

_____. Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *In: World Development*. Vol. 24, n.º 6, 1996.

_____. State-Society synergy: government and social capital in development. *Berkeley: University of California*, 1997.

_____. Hybridity as administrative strategy: *combining bureaucratic capacity and deliberate democracy*. VII International Congress of CLAD on State Reform and Administrative Development. Lisbon, Portugal, 2002.

HABERMAS, J. (2003). *Consciência Moral e Agir Comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2ª. edição.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Eiras de. *Estatuto da Cidade para compreender...* Rio de Janeiro: IBAM/DUMA, 2001.

ROSSETTO, ROSSELLA - *Fundo Municipal de Habitação*. São Paulo, Instituto Polis/ PUC-SP, 2003.

SALAZAR, G.V. (1998). De la participación ciudadana: capital social constante y capital variable. *In: Propositiones*. Santiago do Chile: Ediciones SUR, nº 28, pp. 156-183.

SANTOS JR., O. A. dos. (2002). Democracia, desigualdades e governança local: dilemas da reforma municipal no Brasil. *Cadernos MetrÓpole*, nº 8, pp. 87-103.

SANTOS JR, O. A. & MONTANDON, D.T. (2011), org.: *Os Planos Diretores Municipais Pós-estatuto da cidade: balanço crítico e perspectivas*. Letra Capital, Observatório das Cidades, IPPR/UFRJ

SANTOS, M. R. M. dos. (2002). Conselhos municipais e a participação cívica na gestão das políticas públicas: O caso da metrópole fluminense. *Cadernos MetrÓpole*, nº 7, pp. 97 – 112.

SARTOR, C. A. (2000). *Imagem da cidade – cidade da imagem: o modelo de intervenção urbana*

do Rio Cidade. Cadernos Metrópole, n  4, pp. 65 – 92.

SILVA, R.M.M. (2009). Plano Diretor Municipal: A governança no processo de revisão do Plano Diretor do Recife. Disserta o de Mestrado em Desenvolvimento Urbano. Recife: UFPE.

SOUZA, M. L. de. (2006). Mudar a cidade: uma introdu o crítica ao planejamento e   gestão urbanos. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 4 . edi o.

Anexo Único – Cronograma Detalhado do Projeto
