

# O **DESAFIO** DE PENSAR O FUTURO DAS **CIDADES**

A stylized graphic of a city skyline at the bottom of the page, composed of various grey and white geometric shapes representing buildings of different heights and widths.

**CBIC**



## Introdução p. 5

### 1 Escutar o cidadão [ouvir] p. 9

1.1 Estabelecer canais modernos de participação

### 2 Identificar a vocação da cidade e estabelecer o samba-enredo [planejar] p. 13

### 3 Estabelecer parâmetros comparativos [planejar] p. 19

3.1 Cidades globais pela qualificação de atividades

3.2 Cidades globais segundo a qualidade de vida

3.3 Rede urbana brasileira

3.4 Classificação das cidades brasileiras segundo o IBGE

### 4 Governar com eficácia [gerenciar] p. 33

4.1 Desenvolver uma cultura de planejamento e resultados na gestão urbana

4.2 Ampliar a cooperação público-privada

4.3 Desburocratizar e modernizar a gestão

4.4 Aprimorar a articulação intergovernamental com gestão compartilhada

4.5 Assegurar a qualidade de serviços públicos

### 5 Assegurar a continuidade das ações [continuar] p. 45

5.1 Consolidar e atualizar o enredo

5.2 Fortalecer a cultura de participação

5.3 Estabelecer mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação

## Conclusão p. 49

## Anexo 1 - Indicadores de desempenho urbano p. 51

## Anexo 2 - Sindicatos e associações p. 59



## Introdução

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção representa nacional e internacionalmente os vários segmentos da construção no Brasil. Com quase 60 anos de história, a entidade reúne hoje 62 sindicatos e associações de empresários das 27 unidades da Federação.

Ao longo da sua trajetória, a CBIC tem contribuído com a formulação e o aperfeiçoamento de políticas públicas voltadas a questões estratégicas para o desenvolvimento econômico e social do país, que passam por atividades ligadas à indústria da construção, como infraestrutura, moradia de interesse social, qualificação profissional, saneamento básico, inovação tecnológica, sustentabilidade social e ambiental, entre outros. Exemplo da atuação da CBIC é a mobilização que culminou com a aprovação da Lei nº 10.931/2004, conhecida com Lei do Mercado Imobiliário – considerada um marco histórico na economia brasileira – resultado de uma ação articulada da Câmara e de todo o setor junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional. Outro exemplo é o Programa Minha Casa, Minha Vida, lançado em 2009 e formulado pelo Governo Federal com contribuições da indústria da construção.

Nos últimos anos, a CBIC vem trabalhando com foco em eixos estratégicos que têm como meta principal estimular a indústria brasileira da construção a seguir o caminho do desenvolvimento tecnológico, da qualificação e da ampliação da infraestrutura para o crescimento do país. Esses eixos estão representados pelos seguintes programas e ações:

- Programa Inovação Tecnológica
- Programa Construção Sustentável
- Qualificação e valorização dos trabalhadores da construção
- Programa Sanear é Viver
- Inclusão das mulheres nos canteiros de obras
- Aumento da produtividade da indústria da construção



A Câmara Brasileira da Indústria da Construção representa nacional e internacionalmente os vários segmentos da construção no Brasil. Com quase 60 anos de história, a entidade reúne hoje 62 sindicatos e associações de empresários das 27 unidades da Federação.

Ao longo da sua trajetória, a CBIC tem contribuído com a formulação e o aperfeiçoamento de políticas públicas voltadas a questões estratégicas para o desenvolvimento econômico e social do país, que passam por atividades ligadas à indústria da construção, como infraestrutura, moradia de interesse social, qualificação profissional, saneamento básico, inovação tecnológica, sustentabilidade social e ambiental, entre outros. Exemplo da atuação da CBIC é a mobilização que culminou com a aprovação da Lei nº 10.931/2004, conhecida com Lei do Mercado Imobiliário – considerada um marco histórico na economia brasileira – resultado de uma ação articulada da Câmara e de todo o setor junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional. Outro exemplo é o Programa Minha Casa, Minha Vida, lançado em 2009 e formulado pelo Governo Federal com contribuições da indústria da construção.

Nos últimos anos, a CBIC vem trabalhando com foco em eixos estratégicos que têm como meta principal estimular a indústria brasileira da construção a seguir o caminho do desenvolvimento tecnológico, da qualificação e da ampliação da infraestrutura para o crescimento do país. Esses eixos estão representados pelos se-



guintes programas e ações:

- Programa Inovação Tecnológica
- Programa Construção Sustentável
- Qualificação e valorização dos trabalhadores da construção
- Programa Sanear é Viver
- Inclusão das mulheres nos canteiros de obras
- Aumento da produtividade da indústria da construção

Após um longo período de baixo nível de investimentos e pouco crescimento, a construção brasileira vem vivendo nos últimos cinco anos um momento de recuperação e quebra de paradigmas. Esse bom momento traduz-se em volumes recordes de postos de trabalho formais (já são mais de três milhões de trabalhadores contratados), de empreendimentos e de investimentos. Atualmente, a indústria da construção é responsável por cerca de 8% do PIB brasileiro e tem sido um



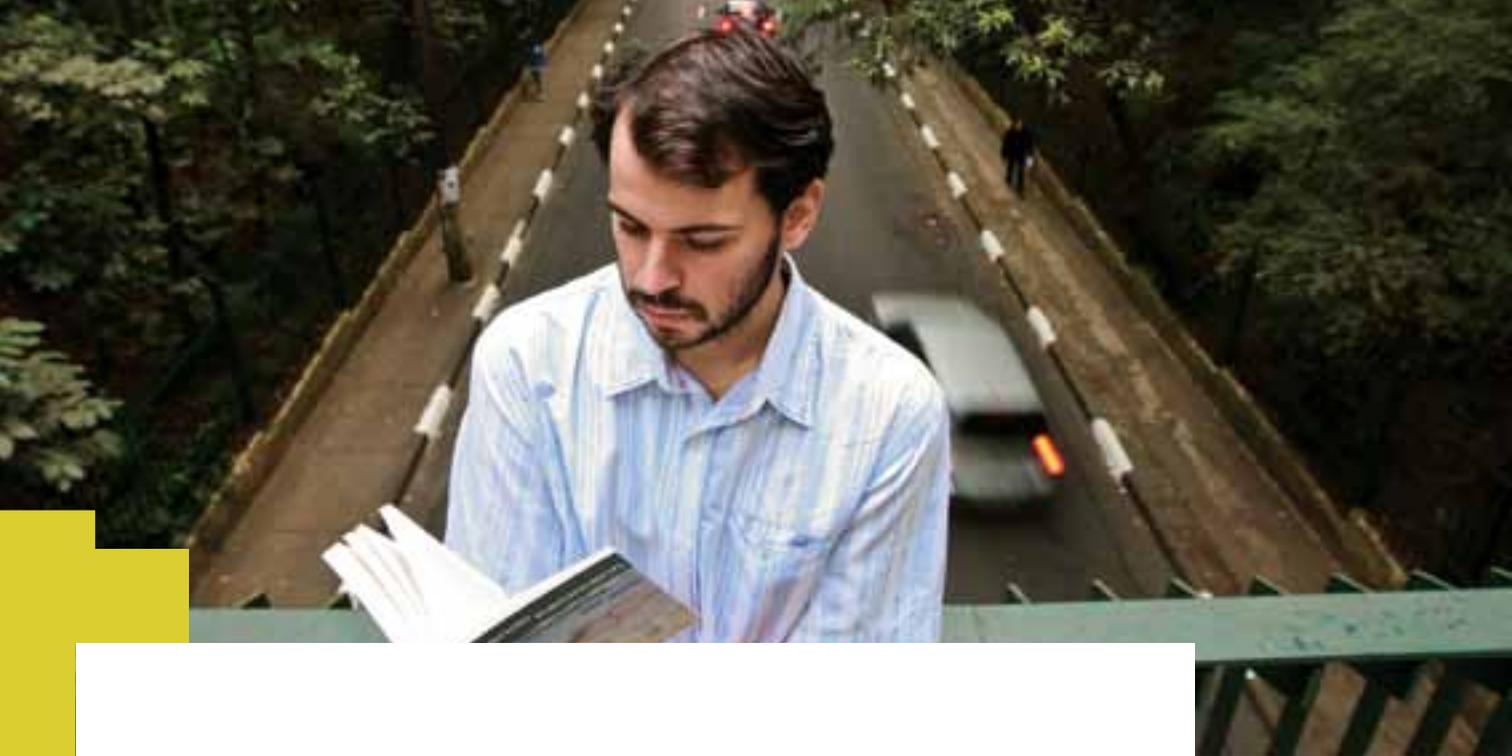
## 1. Escutar o cidadão [ouvir]

O primeiro desafio para o aperfeiçoamento do desempenho urbano das cidades brasileiras, na busca por torná-las mais justas, humanas e democráticas, é saber como estabelecer uma relação de cumplicidade entre o cidadão e a sua cidade.

O planejamento e gestão municipal devem ser concebidos, fundamentalmente, como um processo político, onde as decisões devem ser buscadas de forma democrática e participativa. Neste processo decisório é imprescindível reconhecer que o planejamento das cidades não está restrito ao ordenamento territorial, no uso e ocupação do solo, mas inclui o bem-estar da população que nele habita. Com este entendimento é que a gestão urbana estará orientada para buscar qualidade de vida e novos parâmetros de sustentabilidade emocional, traduzidos por índices que meçam a produtividade, prosperidade e felicidade do cidadão.

A cidade não é propriedade particular nem responsabilidade isolada do prefeito, dos vereadores ou de órgãos e entidades que detenham o poder político ou econômico. Ela é patrimônio e responsabilidade de todos os que aí vivem. Cada cidadão tem direitos e deveres a serem respeitados, que precisam ser claramente determinados de forma coletiva, contemplados no planejamento urbano, para que os interesses da sociedade sejam reconhecidos, valorizados e permeiem as ações de melhoria de qualidade de vida. Em outras palavras, o Novo Modelo de Gestão Urbana reconhece que os cidadãos são senhores do seu destino. Nesse ambiente, a cultura de participação se consolidará.

Participação cidadã exige mais do que apenas envolvimento nos debates e decisões sobre o futuro e no monitoramento atento das ações realizadas para se alcançar o desenvolvimento sustentável. A adoção de medidas por parte dos governantes e de práticas pela sociedade focadas na melhoria da educação, na elevação dos níveis de saúde, na ocupação racional do espaço urbano, no uso racional de energia, na reciclagem de materiais, na integração de sistemas de transporte, em novos processos construtivos com



menor produção de entulho e com a adoção de recursos tecnológicos, entre outras, é imperativa para levar as cidades a um patamar de excelência que lhes possibilite um melhor desempenho urbano e qualidade de vida.

A Constituição Federal atribui ao Poder Público Municipal o papel de condução da elaboração e implementação do Plano Diretor Municipal, que deve propiciar a instauração de um processo de planejamento e gestão continuado no município. Este processo deverá se dar de forma compartilhada, com a participação efetiva da sociedade organizada, da iniciativa privada e das diversas esferas de governo. De fato, só é possível conseguir o desenvolvimento sustentável, cidadãos felizes e prósperos com a união dos esforços de todos os segmentos da sociedade.



## 1.1 Estabelecer canais modernos de participação

É impossível pensar o mundo de hoje sem a internet. As redes sociais mudaram a forma com que as pessoas se relacionam e trocam informações com o mundo.

As redes sociais (Orkut, Facebook, Twitter, Delicious, Wiki, etc.) são compostas por pessoas e/ou organizações e funcionam como ferramentas para facilitar as conexões e as interações entre as pessoas, sendo a interatividade uma característica comum entre estas redes e o Novo Modelo de Gestão Urbana Compartilhada.

Dessa forma, a aproximação do cidadão com as lideranças da sociedade e com os gestores públicos se faz muito mais eficiente, e os problemas e sugestões chegam em tempo real às instâncias de decisão e ação. A utilização desses novos canais de comunicação no âmbito da gestão urbana compartilhada possibilita que o cidadão seja ouvido, que tenha sua solicitação atendida e que o governo saiba onde deverá melhorar a sua prestação de serviço. Esta dinâmica fortalece a cultura da participação pelo poder da interatividade.

É necessária uma mudança de paradigma para legitimar as redes sociais como canal de comunicação preferencial no Novo Modelo de Gestão das cidades. A disseminação de conhecimento entre os órgãos e os cidadãos, a reestruturação adequada dos procedimentos e a inclusão digital são premissas.

Cada município pode definir outras formas adequadas (ouvidorias, grupos de trabalho, audiências públicas) de participação e de estabelecimento de parcerias para a promoção da gestão compartilhada, preservando a interatividade, a divulgação e a transparência.



## 2. Identificar a vocação da cidade e estabelecer o enredo [planejar]

Assim como os indivíduos, as cidades têm identidade, especificidades que as caracterizam, as distinguem das demais cidades para os seus habitantes.

A identificação dos potenciais culturais, das paisagens naturais ou potenciais econômicos e sua exploração adequada, permitem elaborar um planejamento estratégico focado para o crescimento urbano sustentável e harmônico, que privilegie a prosperidade, a produtividade, a felicidade dos seus cidadãos e a qualidade de vida na cidade. Aqueles potenciais que geram oportunidades de negócios definem a vocação da cidade. A legitimidade desse processo de identificar os potenciais só se dará com a participação efetiva do cidadão.

O Novo Modelo de Gestão Compartilhada pressupõe a elaboração de um planejamento estratégico para atingir novos patamares de bem-estar no ambiente urbano, baseados na sua vocação. Fundamentar o desenvolvimento da cidade na sua vocação fortalece a autoestima do indivíduo e da população que passa a ser responsável pelo seu futuro.

A vocação para o turismo histórico (Olinda, Ouro Preto, Parati), para o turismo em cidades com paisagem natural relevante (Natal, Rio de Janeiro, Bonito – MS), para a atividade industrial (Marabá – PA, Itabirito – MG, Campos – RJ), para o turismo religioso (Aparecida do Norte – SP, Juazeiro do Norte – CE), para o turismo de eventos (Parintins – AM, Salvador – BA), entre outros, são exemplos no Brasil. Contudo, ainda têm muito que evoluir para alcançar níveis mais elevados de qualidade de vida e de prosperidade e felicidade de seus cidadãos. Adotar como modelo a gestão urbana compartilhada é um caminho que se apresenta.



Todas essas cidades têm apresentado altos níveis de crescimento pelo fato de terem descoberto a sua vocação e utilizado seus recursos para desenvolvê-la, isolada ou integradamente com outros municípios. O reconhecimento de uma vocação regional é uma prática adotada em vários países, com o estabelecimento de marcas que certificam a excelência em serviços ou em qualidade ambiental. Por exemplo, o padrão de qualidade de vinhos com “appellation controlée” em países europeus ou em áreas turísticas sofisticadas.

Para melhorar as condições urbanas atuais e promover melhorias nas condições locais, será necessário a definição de estratégias concentradas na vocação das cidades. Pode-se traçar um paralelo entre os objetivos, referências, metas e indicadores do planejamento estratégico urbano e o enredo de uma escola de samba tradicional.

Para que o município alcance melhores níveis de qualidade de vida e se fortaleça como ente federativo, é fundamental que haja uma vontade manifesta de comprometer-se com o eixo de atividades vocacionadas que escolher para se qualificar. Tal como ocorre com a escolha do enredo na escola de samba, o tema do enredo municipal é decisão exclusivamente dos atores locais.

Para obter os resultados desejados, caberá ao conjunto de atores locais, de forma compartilhada, definir metas factíveis, planejar suas atividades com objetividade e realismo, e trabalhar muito para colocar sua escola no desfile. Só assim evitará fiascos e frustrações.



## Tema/enredo, desfile na avenida, nichos e sucesso

O desfile de escolas de samba é uma das maiores manifestações mundiais de cultura popular. Anualmente, milhares de pessoas desfilam pela passarela cantando e dançando o samba-enredo do tema escolhido. Em meio a uma explosão de cores e coreografias diversas; de alegria, orgulho e contentamento; e de manifestação de valores coletivos e individuais. Mas tudo regido por disciplina e orientado por planejamento.

Esses valores e procedimentos podem servir de inspiração para municípios que buscam o enredo socioeconômico e urbano-ambiental que irão garantir melhor qualidade de vida para seus habitantes.

O desfile anual de cada escola de samba inicia muitos meses antes, quando surgem as opções e é escolhido o tema para o desfile. Que pode ser Chico Buarque, a Descoberta do Brasil ou outro. Na sequência, acontece o concurso para escolha do samba-enredo que musicalmente desenvolve o tema, em sessões abertas, aos membros da escola de samba.

Após a escolha, tem início a etapa de organização e planejamento do desfile do samba-enredo na passarela, que consiste em planejar etapas, projetos e múltiplos detalhes exigidos para levar a escola ao sucesso. Para o município, esse processo envolve os procedimentos de escuta ao cidadão, de definição de programas e projetos com objetivos e metas claras.

O objetivo comum é competir, vencer e ser reconhecido. A diferença é que as escolas de samba conhecem os quesitos adotados pela Comissão de Julgamento, e os municípios definem os indicadores de qualidade de vida e sustentabilidade emocional que querem alcançar.



A definição do enredo – o planejamento estratégico do desenvolvimento urbano – inclui avaliação de nichos ou opções oferecidas pela vocação local ou pela vocação regional ou, eventualmente, por contingências externas que correspondam à grandes investimentos públicos ou privados. Neste último caso, estão investimentos e intervenções decididas fora do território municipal, como macroatividades comerciais, investimentos produtivos, centros de pesquisa e produção de saber, entre outros.

Municípios que acolhem impactantes investimentos do setor automobilístico, siderúrgico, petroquímico, têxtil, eletrônico ou sapatos precisam desenvolver estudos, planos e normas administrativas, bem como executar projetos e contar com a participação cidadã para evitar que o investimento externo comprometa o enredo local.

No Brasil há exemplos de municípios que dispõem de níveis de qualidade de vida diferenciados graças à sua opção por enredo em que concentram recursos públicos e privados. O mais reconhecido é Curitiba, mas há outros, como Campos do Jordão, São José dos Campos, Parintins, Pireneus ou Bento Gonçalves, entre tantos outros que têm atividades próprias e peculiares. Muitas vezes os municípios adotam um enredo comum e trabalham de forma associada para promover a autonomia e sustentabilidade de cada um e do conjunto. Como ocorre na Serra Gaúcha ou Fluminense, na Região do Seridó ou no ABC Paulista. Quanto mais a sociedade estiver envolvida no desenvolvimento do enredo local ou regional, melhores níveis de qualidade de vida serão alcançados.

Um desafio muito atual consiste em transformar grandes investimentos federais, bilaterais e do setor privado em enredos que apóiem a melhoria urbano-ambiental e socioeconômica de cada município. Este desafio é foco do Novo Modelo de Gestão Urbana Compartilhada ora proposto porque investimentos, como os do PAC em infraestrutura urbana, têm grande impacto na condição urbana e ambiental. Se inseridos no tecido urbano de forma cuidadosa, podem gerar grandes benefícios. Caso contrário, serão daninhos ao desenvolvimento do município ou da região. Razão pela qual, cabe estabelecer procedimentos para que cada projeto externo se torne enredo integrado às metas, funções e atividades do município.

Em resumo, à medida que os municípios implantem as atividades que darão sustentação ao seu desenvolvimento econômico-social e urbano-ambiental, eles estarão assumindo o papel previsto pela Constituição Federal e que a sociedade brasileira tanto deseja. Ao colocar em marcha seu enredo, os municípios deixam de ser entes federativos sem rumo e assumem compromissos com suas vocações e seus potenciais para oferecer novas oportunidades e melhores dias para sua população.

No ciclo virtuoso na qual se ampliam a qualidade de vida, produtividade, prosperidade e felicidade, o enredo é a linha de condução das mudanças e a participação da sociedade para a sua sustentação.



### 3. Estabelecer parâmetros comparativos [planejar]

A partir do momento que a cidade identifica sua vocação, cria-se a possibilidade de estabelecer comparações com outras cidades de vocação similar e com melhores indicadores. São muitos os estudos internacionais disponíveis sobre classificação de cidades por indicadores de qualidade de vida e de atividade, entre eles ‘Cidades Globais’. Há uma necessidade de se ampliar os bancos de dados já existentes inserindo cidades brasileiras vocacionadas.

A qualificação de Cidade Global foi criada por acadêmicos ingleses ao final dos anos 90 e é baseada na importância e nas conexões observadas em atividades de “serviços de produção avançada: contabilidade, publicidade, bancária/financeira e direito”.

Mais tarde, em 2004 e em 2008, surgiram novos métodos para definir Cidades Globais, sempre vinculados à sua dominância no campo do poder político e econômico, de multinacionais das finanças e da economia. Outros componentes da vida urbana, como qualidade de vida, cultura, política, turismo e economia local, entre tantos mais, não eram ainda levados em consideração.

Na medida, portanto, em que Cidades Globais, como inicialmente definidas, seriam aquelas que oferecem serviços específicos do mundo globalizado mais ligados à dominância de empresas e às atividades multinacionais, elas não refletiam a complexidade da globalização do mundo contemporâneo.

Por essa razão, surgiram novas constelações de Cidades Globais, escolhidas segundo as atividades ou valores e conceitos que fossem selecionados. Complementarmente, foram adotadas variáveis urbanas que permitissem identificar Cidades Globais com maior sustentabilidade ambiental, e aquelas que propiciam melhor qualidade de vida para seus habitantes.



### 3.1 Cidades globais pela qualificação de atividades

Curitiba é cidade-modelo que se tornou motivo de orgulho nacional, que não consta no Mapa das Cidades Globais definidas pela matriz econômico-financeira multinacional e cultural, mas que integra o seleto grupo de Cidades Globais, segundo conceitos de Sustentabilidade Urbano-Ambiental. Da mesma forma, Brasília, Olinda e Ouro Preto estão no Mapa Global dos Patrimônios Culturais da Humanidade da UNESCO, e Porto Alegre, no mapa das cidades que debatem grandes temas mundiais, graças ao Fórum da Liberdade e Fóruns de Debate de Políticas Sociais, que contrabalançam o Fórum Econômico de Davos, na Suíça.

Pode-se dizer, portanto, que há numerosas categorias de Cidades Globais e que se observa, em cada categoria, exacerbada concorrência para melhorar as qualidades e ocupar um melhor nível de classificação. Para conseguir *up-grading* em cada categoria selecionada, lideranças urbanas locais do mundo inteiro criam e implantam projetos para fazer daquela cidade uma Cidade Global. Como exemplo, temos Bilbao que, para incentivar o turismo e as atividades culturais, reurbanizou sua área portuário-industrial e construiu um museu diferenciado, vinculado ao Museu Guggenheim de Nova York, reconhecido mundialmente.

Concorrendo em outra categoria, Barcelona reconstruiu amplo território da área central com projetos para sediar os Jogos Olímpicos, com os quais garantiu uma base sustentável para o turismo e para a qualidade de vida da população. Na América Latina, temos a pequena Costa Rica, que recebe intenso turismo de pessoas de mais idade, graças aos seus trabalhos de preservação ambiental e turismo ecológico, associados à eficiente rede de serviços de saúde.

No Brasil há muitas cidades, além do Rio de Janeiro e São Paulo, que são Cidades Globais por algum tipo de atividade. É o caso de Parati e Passo Fundo, no campo da literatura; Uberaba, Canoas e Barretos, em Feiras Internacionais de Agropecuária; ou das cidades históricas de Minas Gerais, da Bahia, de Pernambuco, do Rio de Janeiro, entre outras.

Mas para que uma metrópole, cidade ou região sejam incluídas no Mapa Global de qualquer uma das categorias existentes e possam nela permanecer, é necessário sempre que haja vontade da população e de suas lideranças, complementada por esforços constantes de aprimoramento e do fortalecimento de hábitos e de adoção da cultura da qualidade e da inovação.

### 3.2 Cidades globais segundo a qualidade de vida

Cidades Globais selecionadas segundo a qualidade de vida que oferecem para seus habitantes são escolhidas anualmente por diferentes organizações de classificação. Para isso, cada entidade seleciona os serviços que considera mais importantes e adota variáveis e indicadores para fazer sua avaliação. Ao final é anualmente indicado o conjunto de cidades com melhor nível de qualidade de vida para seus habitantes.

Não raramente observam-se grandes alterações na classificação das cidades de um ano para o outro, mas ainda que haja inclusões e exclusões, e mudanças na lista das mais bem qualificadas, não há como ignorar que as cidades selecionadas constituem a nata das Cidades Globais e que o padrão de qualidade de vida que oferecem constitui um modelo a ser perseguido por todos que buscam produtividade, prosperidade e felicidade, além do fato de que, por serem qualificadas, são estas as cidades com melhores condições para atrair empresas multinacionais, atividades inovadoras e turismo, entre outras.

Como nenhuma cidade da América Latina integra estas listas, o fato pode ser visto como um “desafio” para o Brasil adotar políticas urbanas que utilizem metas e parâmetros criados a partir das condições existentes em centros urbanos mais bem qualificados.

Os critérios e procedimentos adotados para avaliar a qualidade de vida de Cidades Globais também podem ser usados, por gestores urbanos, para aperfeiçoar a qualidade e promover a modernização de serviços e atividades prioritárias.

A mais respeitada classificação do desempenho das cidades é produzida pela Unidade de Inteligência da revista inglesa *The Economist*, que selecionou três cidades do Canadá, quatro da Austrália e as demais na Áustria, Nova Zelândia e Finlândia como sendo as dez *most liveable* cidades do mundo, em 2011.



Os critérios adotados estão na Tabela 1 e, não obstante a alta credibilidade da revista, os resultados foram vistos como demasiadamente “anglo-centrados” ou saxônicos por alguns. Outras cidades bem classificadas em 2011 pela The Economist são: Osaka e Genebra (120), Paris (160), Tóquio (180) e Honolulu (260). Em outro patamar, estão: Boston (410), Nova York (560) e Londres (590 posição).

**Tabela 1 | Global Liveability Report | The Economist | 2011**

classificação	cidade   país	nota
1	Melbourne   Austrália	97,5
2	Vienna   Áustria	97,4
3	Vancouver   Canadá	97,3
4	Toronto   Canadá	97,2
5	Calgary   Canadá	96,6
6	Sydney   Austrália	96,1
7	Helsinki   Finlândia	96,0
8	Perth   Austrália	95,9
9	Adelaide   Austrália	95,9
10	Auckland   Nova Zelândia	95,7

**Fatores avaliados:** disponibilidade de bens e serviços, baixos riscos pessoais, infraestrutura eficiente e qualificada.  
**Não considera:** custo de vida e condições climáticas.

As cidades selecionadas, segundo os critérios adotados pela The Economist, não coincidem com aquelas indicadas em outras seleções de Cidades Globais, com parâmetros de avaliação distintos; mas quaisquer que sejam os parâmetros e valores adotados para avaliar Cidades Globais, vários indicadores são comuns e as atividades indicadas constituem a essência da qualidade urbana a ser obtida.

A Mercer edita anualmente a *Quality of Living Survey* (Pesquisa de Qualidade de Vida), por meio da qual compara 321 cidades segundo 30 critérios, tendo como base Nova York, com nota 100. Os critérios adotados constam na Tabela 2, que apontam para as dez mais bem colocadas em 2011 – a maioria cidades europeias – registrando, também, a sua classificação em 2010.

A Mercer avalia a segurança pessoal em grandes cidades mundiais, assim como trata das condições ecológicas que as cidades oferecem. O conceito envolve a disponibilidade de água e sua potabilidade, recolhimento do lixo, qualidade dos sistemas de esgoto, congestionamento de trânsito e poluição aérea. As cidades que seguem as indicadas na Tabela 2 são: Calgary, Honolulu, Ottawa e Helsinki, Wellington, Minneapolis, Adelaide, Copenhague. O último lugar cabe a Port-du-Prince, no Haiti.

**Tabela 2 | Pesquisa de Qualidade de Vida | MERCER | 2010 / 2011**

cidade   país	classificação 2010	classificação 2011
Vienna   Áustria	1	1
Zurich   Suíça	2	2
Auckland   Nova Zelândia	4	3
Munich   Alemanha	7	4
Dusseldorf   Alemanha	6	5
Vancouver   Canadá	4	6
Frankfurt   Alemanha	7	7
Genebra   Suíça	3	8
Berna   Suíça	9	9
Copenhague   Dinamarca	---	10

**Fatores avaliados:** segurança, educação, higiene, serviços de saúde, cultura, meio ambiente, recreação, estabilidade político-econômica e transporte público.

A seleção da revista Monocle segue o *Most Liveable Cities Index*, que aponta para o conjunto de cidades que melhor atende às atividades e características indicadas na Tabela 3.

**Tabela 3 | Monocle's Most Live Cities Index | 2011**

cidade   país	classificação 2010	classificação 2011
Helsinki   Finlândia	5	1
Zurique   Suíça	3	2
Copenhague   Dinamarca	2	3
Munique   Alemanha	1	4
Melbourne   Austrália	9	5
Viena   Áustria	8	6
Sidney   Austrália	12	7
Berlin   Alemanha	11	8
Tokyo   Japão	4	9
Madrid   Espanha	10	10

**Fatores avaliados:** segurança e crime, conectividade internacional, clima/dias de sol, qualidade da arquitetura, transporte público, tolerância, itens ambientais/acesso à natureza, desenho urbano [urbanismo], condições para negócios [business], ações proativas de desenvolvimento e serviços de saúde.

Os aperfeiçoamentos e as melhorias realizadas em muitas cidades permitem que elas mantenham e melhorem sua classificação nesta categoria de Cidade Global, enquanto crises ao longo de cada ano justificam perdas, como em Tokyo, que passou do 4º para o 9º posto, em 2011.

Mudar o patamar de desempenho das cidades brasileiras, reduzindo as desigualdades intraurbanas e a distância entre o cotidiano urbano brasileiro e aquele observado nas cidades líderes mundiais em qualidade de vida, é o grande desafio que se apresenta para a sociedade brasileira na busca pelo desenvolvimento sustentável. Tal mudança exige a ruptura de práticas inadequadas ou, ainda mais sério, a adoção de práticas de gestão urbana fundamentadas na abordagem estratégica, que exige a participação de toda a sociedade na definição de uma visão de futuro. Esta visão deve estar sustentada por princípios que promovam a sinergia entre as dimensões ambiental, sociocultural e econômica do desenvolvimento e a dimensão emocional dos cidadãos.





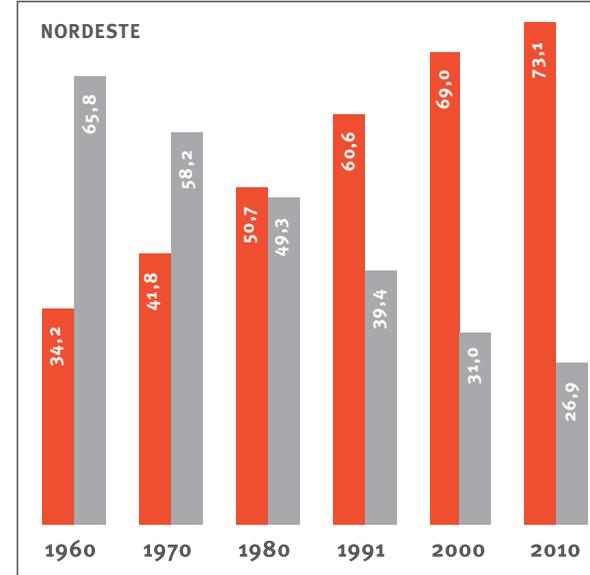
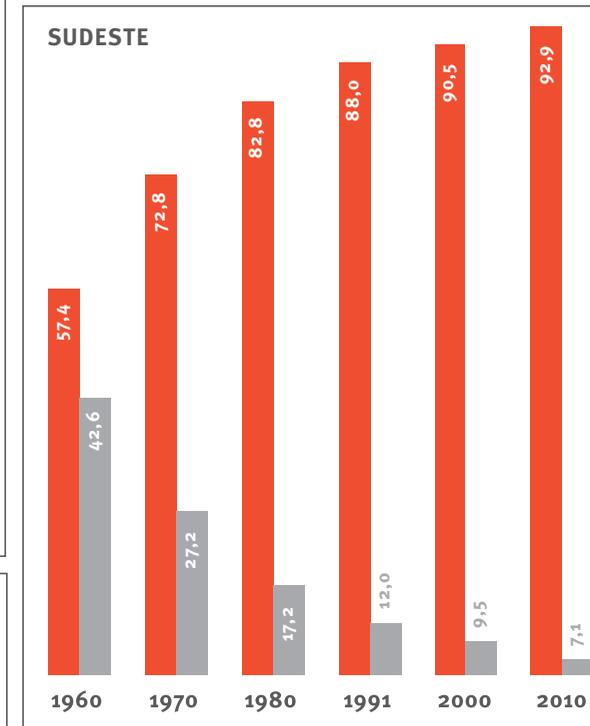
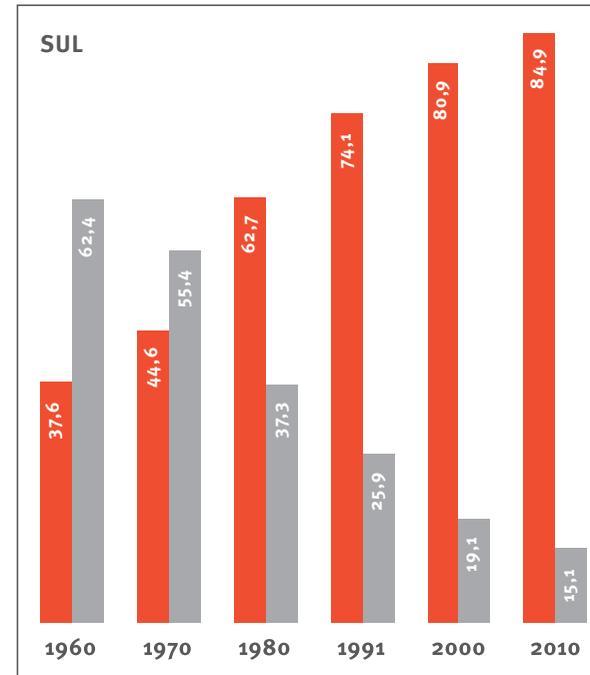
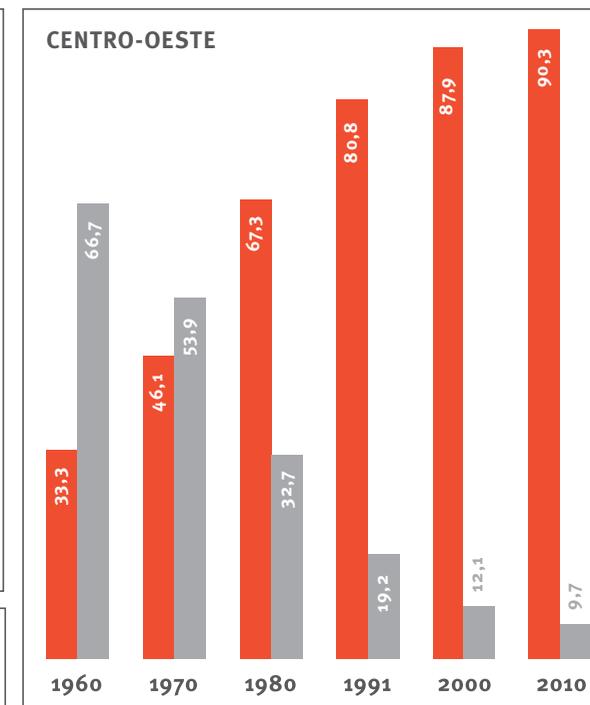
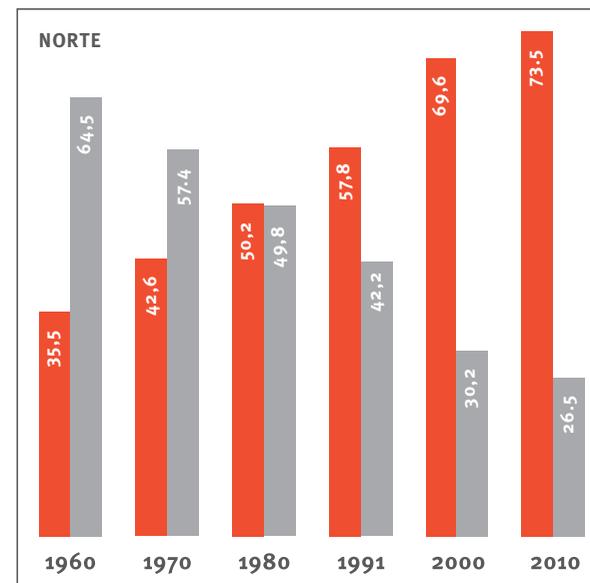
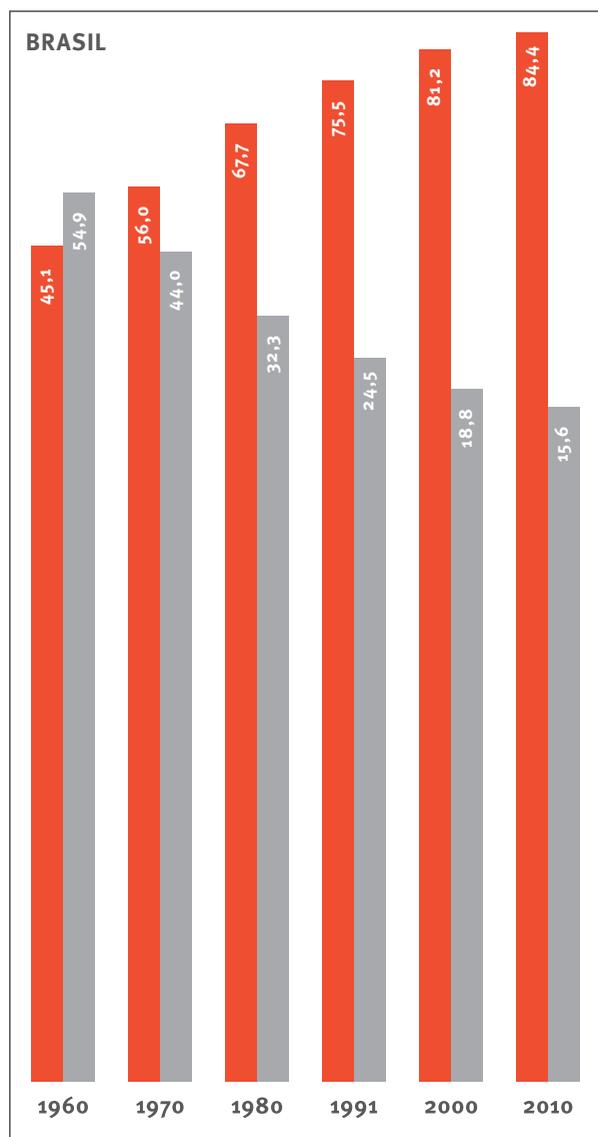
### 3.3 Rede urbana brasileira

O Brasil do Século XXI é um país urbano, constituído por metrópoles e aglomerações urbanas que polarizam uma rede urbana com cidades médias e pequenas, dos mais diferentes tamanhos. Este conjunto de cidades está distribuído por seu território de forma hierarquizada e desequilibrada, mais concentrado no litoral e com grandes disparidades econômicas, sociais e culturais que refletem a própria sociedade brasileira. As cidades apresentam contrastes e paradoxos dentro de seus limites urbanos ou se comparadas entre si, podendo as condições de cada cidade se agravarem pelas características da região onde se localiza.

A partir de 1960, ano da inauguração de Brasília, o percentual da população urbana cresceu de 45,8% do total de 70 milhões de habitantes, em 1960, para 84,47% do total de 191 milhões de habitantes, em 2010, crescimento exponencial que resultou na explosão e inchamento das metrópoles, em especial no Sudeste, e na desordenada e agressiva ocupação dos territórios do Centro-Oeste e de parcela da região Norte.

A concentração populacional nas grandes cidades e regiões metropolitanas persiste, ainda que se observe, nos últimos anos, uma redução nas taxas de crescimento da população nos núcleos metropolitanos e aumento nas cidades a eles periféricas.

**Distribuição percentual da população por área geográfica e situação de domicílio [1960 - 2010]**



■ População urbana (%)  
■ População rural (%)



Uma nova rede urbana vem sendo construída no Brasil, com clara identificação de “ilhas de produtividade” e eixos de desenvolvimento, resultantes de fatores diversos, decorrentes da identificação e aproveitamento de vocações locais ou regionais, aumentando a importância de cidades de porte médio. É o caso do sul do Pará, com a exploração de minérios, capitaneada por Canaã dos Carajás; da produção de soja, milho e arroz na região de Sinop, Lucas do Rio Verde e Sorriso, em Mato Grosso, e de Jataí, Mineiros e Rio Verde, em Goiás; da indústria fármaco-química, no eixo Brasília – Goiânia; das cidades universitárias, como São Carlos e Botucatu, no interior de São Paulo, entre outras.

Ao longo dos últimos 50 anos houve idas e vindas de migrantes, ao lado da modernização e diversificação das atividades econômicas, refletindo alterações nas prioridades nacionais e influenciando em suas estratégias de desenvolvimento. Estes fatores influenciaram as condições de crescimento e características urbanas do Brasil, cujo processo de ocupação do território mantém sua dinâmica de expansão territorial com forte articulação interna da rede urbana, sob liderança de São Paulo, grande metrópole nacional. Seguem o Rio de Janeiro e Brasília como metrópoles nacionais e mais nove metrópoles regionais.

Em complemento, há metrópoles regionais, cidades de porte médio e pequenas que se integram e se fortalecem em redes urbanas regionais, muitas das quais tendo se especializado em atividades específicas.

Em meio a tanta diversidade, o fato comum é que a população de cada município deve conhecer seus valores potenciais e estabelecer as atividades urbanas em que concentrará esforços para promover atividades econômicas e culturais, melhorar as condições sociais da população, fortalecer a autoestima dos cidadãos e definir sólidas bases para seu desenvolvimento urbano e ambiental.

O heterogêneo cenário da urbanização brasileira exige políticas públicas sintonizadas com as decisões locais, garantindo tratamento diferenciado e evitando normas e leis lineares. Estas condições constituem indicadores importantes para estabelecer estratégias, programas e projetos para alavancar atividades locais, promover melhores condições urbanas e ambientais e definir eixos de desenvolvimento municipal e regional a longo prazo.



### 3.4 Classificação das cidades brasileiras segundo o IBGE

O IBGE criou as Áreas de Concentração de População (ACPs) como unidade de pesquisa que corresponde às principais aglomerações urbanas do país, metropolitanas ou não, cuja cidade central tenha mais de 350 mil habitantes e cuja urbanização continuada atenda a alguns critérios estatísticos. Ou seja: as ACPs não constituem um ente administrativo, mas apenas um conceito inovador que atende às peculiaridades da urbanização brasileira.

No Brasil há 46 ACPs e subACPs, com 337 municípios e 91,5 milhões de habitantes, o que corresponde a 48% da população de 2010. As ACPs incluem metrópoles, aglomerações urbanas, Regiões Integradas de Desenvolvimento Econômico e Social - RIDES e outras formas de urbanização contínua em vários municípios.

O estrato classificado como Municípios Médios no Brasil envolve, por questões de método estatístico, aqueles criados até 1991, com mais de 20 mil habitantes em 2010 e que não estejam inseridos nas ACPs. O Município Médio tem como limite máximo um milhão de habitantes municipais e inclui categorias com mais de 500 mil habitantes; de 500 mil a 100 mil habitantes, de 100 a 50 mil habitantes e assim por diante.

Os municípios de porte médio se caracterizam como núcleos polarizadores de importantes subregiões da maioria dos estados brasileiros, que mais tendem a atrair populações e oportunidades de crescimento regional. A forte presença desses municípios em atividades que fortalecem suas centralidades é fator que pode alavancar o desenvolvimento qualificado e diferenciado a partir do esforço integrado e focado de lideranças e da sociedade local.

Municípios com menos de 20 mil habitantes se diferenciam das categorias anteriores pelas carências administrativas, de recursos humanos e gerenciais, que enfrentam para criar e implantar eixos e estruturas próprias de desenvolvimento sustentável.

As difíceis condições urbanas, sociais e administrativas, observadas nesses municípios, e sua inserção regional exigem a adoção de projetos inovadores, porque instrumentos tradicionais, usados para alavancar o desenvolvimento econômico-social, oferecer condições de saúde e de educação, bem como estabelecer infraestrutura urbana e ambiental mínima e ordenada, não têm gerado resultados qualificados e concretos nesses municípios. A aposta está no maior engajamento das populações locais, na gestão urbana e na inclusão de metas de sustentabilidade emocional no planejamento do desenvolvimento das cidades, conforme definido no Novo Modelo de Gestão Urbana Compartilhada.





## 4. Governar com eficácia [gerenciar]

É preciso recuperar a ideia da cidade como o “locus” das trocas socioeconômicas e culturais entre os seus habitantes, onde as relações sociais entre pessoas, grupos e bairros se estabeleçam sob um mesmo sentimento de “pertencimento” ao lugar, onde os deslocamentos possam se dar de forma fluida e rápida, onde a moradia, o local de trabalho, a escola, a igreja, o clube, o comércio, serviços e áreas esportivas, culturais, de entretenimento e lazer permeiem todo o tecido urbano de forma equilibrada.

**“O cidadão mora no município, não no estado, nem na União.”**

André Franco Montoro [ex-governador de São Paulo]

Os grandes desafios da atualidade, como a redução da pobreza, a mudança climática, a criação e a manutenção de uma sociedade inclusiva e pacífica, terão de ser enfrentados no âmbito das cidades. Da mesma forma, desafios do cotidiano urbano, como a coleta de lixo, o abastecimento de água e eletricidade, a educação, atenção básica à saúde e a vasta gama de outros serviços que tornam a vida dos cidadãos mais feliz e próspera.

A integração dos aspectos urbanos e ambientais deve devolver a cidade a seus moradores, valorizando os espaços bucólicos, de convivência, e priorizando o pedestre.



#### 4.1 Desenvolver uma cultura de planejamento e resultados na gestão urbana

Práticas modernas de gestão de processos e projetos, de diálogo e articulação permanente terão de ser adotadas para superar as enormes distâncias que separam a realidade da grande maioria das cidades brasileiras das melhores referências em gestão urbana. É preciso que a “máquina do estado” tenha um mínimo de solidez e permanência, mantendo estruturas e procedimentos para além da duração dos mandatos dos governantes.

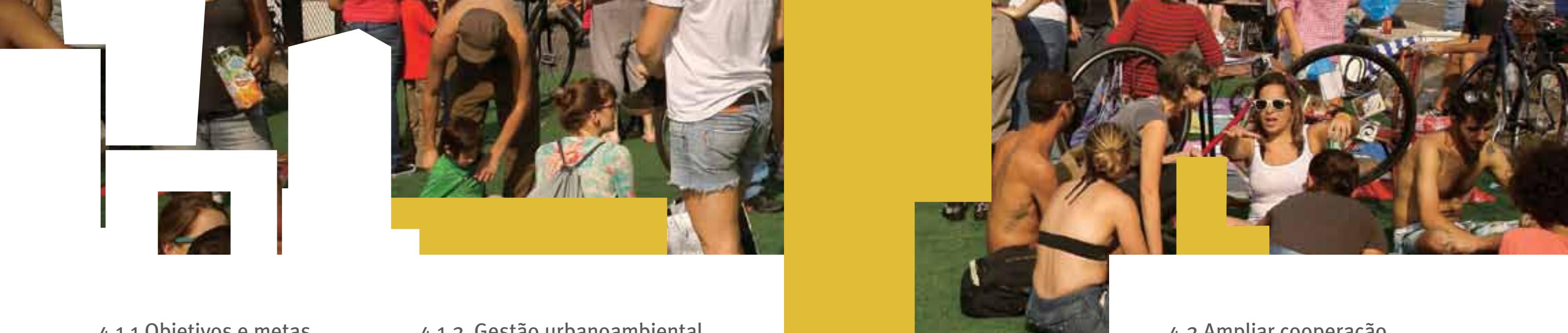
Um novo modelo de planejamento para resultados na gestão urbana, com o envolvimento dos cidadãos, que adote a prática do planejamento estratégico, o uso de novas tecnologias e de novos procedimentos de gestão, que vem sendo utilizado com sucesso em Cidades Globais, deve ser pensado para a realidade brasileira. As cidades precisam criar seu enredo. Mais do que identificar potencialidades e problemas e priorizar temas ou eixos críticos, em um enfoque imediatista, o planejamento estratégico obriga a definição, de forma participativa, de uma visão de futuro a ser alcançada por meio da implementação das ações definidas em conjunto por todos os atores sociais.



Pensar estrategicamente as cidades significa visualizar horizontes mais amplos, envolver todos os segmentos da sociedade civil, o setor privado e as diferentes esferas de governo, modernizar estruturas, racionalizar e simplificar procedimentos, conferir transparência à gestão e estabelecer formas efetivas de monitoramento das ações e avaliação de resultados e impactos.

É o que está fazendo Santander, cidade de 180.000 habitantes, capital da Cantabria, na Espanha, que aproveita duas oportunidades surgidas – o Campeonato Mundial de Velas e a abertura do Centro Botín, ambos programados para 2014, para se renovar e se redefinir por meio da adoção de um planejamento estratégico que possa levá-la a ganhar projeção internacional nos campos da inovação tecnológica e da cultura e se destacar como porto internacional, estruturador do sistema portuário cantábrico.

Segundo José Maria Esteve, autor do projeto de Barcelona para os Jogos Olímpicos de 1992 e coordenador do Plano Estratégico de Santander: “o de Santander é um plano estratégico de segunda geração. O tecido das redes sociais, a participação cidadã e a colaboração público-privada passam a ocupar o centro das estratégias do plano.”



#### 4.1.1 Objetivos e metas para a qualidade de vida

Segurança e crime, conectividade internacional, qualidade da arquitetura, transporte público, tolerância, acesso à natureza, condições para negócios, cultura, estabilidade política-econômica, geração de emprego e renda, são indicadores internacionalmente reconhecidos para a qualidade de vida das cidades globais. Definir objetivos e metas a serem alcançadas no planejamento estratégico de cada cidade para estes indicadores, é uma condição essencial para a avaliação crítica e acompanhamento das mudanças.

#### 4.1.2 Gestão urbanoambiental integrada

No ordenamento urbano moderno, a gestão urbanoambiental integrada se tornou um compromisso de cada cidade com a preservação do planeta. Em 1987, o Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum –, utiliza, pela primeira vez, o termo desenvolvimento sustentável, definido como “o desenvolvimento que satisfaz às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

As Conferências sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizadas no Rio de Janeiro em 1992 (ECO 92) e em 2012 (Rio+20), consagraram o desenvolvimento sustentável como um novo paradigma para o futuro, como uma fórmula encontrada para se afirmar que o desenvolvimento econômico, urbano e a proteção ambiental não são antagônicos.

#### 4.2 Ampliar cooperação público-privada

O conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser adotado nos pactos internacionais para o desenvolvimento, como as Agendas 21 e Habitat e os Objetivos do Milênio, dos quais o Brasil é signatário. A política ambiental do Brasil passou a se pautar por esses compromissos e seus objetivos se aproximaram dos definidos pela política urbana brasileira, que tem como uma de suas diretrizes a garantia do direito à cidades sustentáveis.

Torna-se imperativo que o enredo de cada cidade tenha foco em questões urbanoambiental e que encare o futuro das cidades e metrópoles a partir de suas múltiplas facetas

Esse novo modelo de planejamento e gestão vê a cidade em sua totalidade, sob a ótica do desenvolvimento sustentável, o que equivale a promover, simultaneamente, crescimento econômico, coesão social, equilíbrio ambiental e sustentabilidade emocional. As vantagens e oportunidades são aproveitadas e os problemas são tratados de forma articulada e integrada por todos os setores envolvidos; o desenvolvimento é alcançado por meio do esforço coletivo; os diferentes níveis de governo trabalham de forma coesa em projetos compartilhados; e o poder público deixa de ser o único responsável pelas decisões por passar a compartilhar a gestão com a sociedade organizada.

Para atingir as metas do desenvolvimento da vocação da cidade, é preciso criar uma cultura de compartilhamento nas decisões de planejamento estratégico, dos investimentos e da avaliação de resultados na gestão urbana. Ampliar a cooperação público-privada, além de assegurar o nível de investimento necessário para atingir as metas estabelecidas é a forma de legitimar o compromisso da participação cidadã.

### 4.3 Desburocratizar e modernizar a gestão

Os entraves burocráticos têm sido repetidas vezes apontados como um dos fatores determinantes do baixo desempenho e da pouca competitividade brasileira em diversas áreas.

Estruturas organizacionais fortemente setorizadas, muito compartimentadas e hierarquizadas, aliadas a procedimentos obsoletos e ultrapassados, dificultam a articulação de projetos e o diálogo e cooperação entre os diferentes órgãos de governo que atuam sobre um mesmo território municipal ou regional. Essa realidade contamina as formas de participação da sociedade nos processos de gestão atualmente exigidos pelos marcos regulatórios setoriais.

Em outro nível, atuações inadequadas de gestores públicos têm exigido intervenções severas de órgãos de fiscalização e da Justiça, que acabaram por criar um marco normativo que se caracteriza pela dominância de exigências burocráticas – marginais e lentas – e perda de agilidade nas decisões que competem ao Poder Executivo.

Outro grave problema da burocracia brasileira é a descontinuidade. Não se criam estruturas sólidas, pois cada governante decide alterar a estrutura recebida da gestão anterior para acomodá-la ao seu estilo.

A cada nova gestão, mudam-se os órgãos, as normas, as práticas e procedimentos, emperrando análises e decisões de ações importantes para o desenvolvimento. Enquanto isso, os problemas se avolumam, há perda de recursos públicos e privados e a situação se agrava.

Práticas modernas e ágeis de gestão de processos e projetos, de novos canais de diálogo e articulação permanente terão de ser adotadas para assegurar a melhoria da qualidade dos serviços públicos a partir de parâmetros de eficácia, com transparência e monitoramento, garantindo a redução da burocracia. Reestruturar e articular conselhos e fóruns, priorizando a participação cidadã e promovendo a visão sistêmica do território municipal, são ações indutoras da modernização da gestão.

É preciso garantir a permanência das estruturas e procedimentos para além da duração dos mandatos dos governantes para a continuidade das ações, programas e projetos.

### 4.3.1 Inovação tecnológica

O aprimoramento das condições de vida em centros urbanos e o desenvolvimento sustentável dependem do uso de tecnologias já disponíveis ou da criação de novas. Para que as cidades possam incorporar novos conceitos tecnológicos, a maioria dos quais está sendo produzida e adotada por empresas e organizações privadas, é necessário adotar procedimentos administrativos, normativos e licitatórios que fomentem o uso e difusão de padrões tecnológicos inovadores por toda rede urbana nacional.

Políticas e programas com esse objetivo ainda são escassos, embora fundamentais para que se estabeleça a sustentabilidade urbana, promovendo uma melhor qualidade de vida em cidades e metrópoles e a redução da injustiça social.

### 4.4 Aprimorar a articulação intergovernamental com gestão compartilhada

Superar os vícios de administrações antiquadas como não compartilhar a gestão com a sociedade, dispersar esforços e recursos – não entendendo que os fenômenos municipais acontecem em um mesmo território, afetando as mesmas populações – será básico para a adoção de novas práticas. A modernização das estruturas e procedimentos terão de tratar espaços e populações de forma holística, integrando e articulando políticas públicas tanto verticalmente, por meio do diálogo permanente entre os diferentes níveis de governo, quanto por meio de ações articuladas em um mesmo nível decisório.

A participação da sociedade civil no planejamento estratégico e na priorização de programas e projetos confere peso político diferenciado para a interlocução intergovernamental a ser liderada pelo Executivo municipal. A gestão compartilhada é norteadora da articulação das ações sobre o território urbano, maximizando os resultados dos investimentos públicos e privados e garantindo a integração, complementaridade e continuidade dos projetos.

A articulação intermunicipal é outro fator imprescindível para se avançar na linha do desenvolvimento sustentável, pois boa parte das questões tratadas por um município ultrapassa os seus limites territoriais, estendendo-se pelos municípios vizinhos. Aliados à questão dos limites territoriais, estão os limites ambientais, definidos por outros parâmetros, como as bacias hidrográficas e os ecossistemas. Incorporá-los na análise, como unidades de planejamento a serem considerados com atenção, é de primordial importância para o ganho de patamares de excelência no planejamento e gestão municipal e urbana.

O reconhecimento de questões de interesse comum a serem equacionadas conjuntamente faz com que

as municipalidades agrupadas em um mesmo conjunto ganhem expressão e capacidade de superar dificuldades e de desenvolver processos difíceis de serem implementados no nível local, isoladamente.

Nos processos intermunicipais ou regionais, o apoio estadual e federal no embasamento legal e no investimento é indispensáveis para a implantação do enredo.

A integração de esforços e a atuação compartilhada na gestão urbana dos vários atores, sociedade civil, Executivo, Legislativo e Judiciário são essenciais para a melhoria da qualidade de vida nas cidades.

#### Serviços de Saúde na Região dos Lagos – RJ

Para melhorar a qualidade dos serviços de saúde, os municípios da Região dos Lagos, no Rio de Janeiro, pactuaram, há alguns anos, uma forma integrada de atuação, por meio da qual cada município manteria o serviço de Atenção Básica à Saúde, os Postos e as Equipes de Saúde da Família. O atendimento de especialidades e os casos de maior complexidade foram distribuídos entre os municípios, assumindo cada um deles sediar unidades de saúde e equipes capacitadas na(s) especialidade(s) que lhes compete atender. O transporte de pacientes de outros municípios seria feito por ambulâncias devidamente equipadas, com o acompanhamento de um profissional de saúde. As despesas de manutenção das unidades de saúde foram assumidas, de forma compartilhada, pelos municípios, respeitados alguns critérios de proporcionalidade de utilização dos serviços, previamente pactuados.



#### 4.5 Assegurar a qualidade de serviços públicos

A quantidade e diversidade de instâncias decisórias e de normas reguladoras do ordenamento territorial e do uso e ocupação do solo urbano dificultam o seu cumprimento e aplicação, e inibe a participação da sociedade. Condicionantes territoriais, ambientais, urbanísticos e tecnológicos se multiplicam e embarçam o processo de implementação de obras importantes para a melhoria do ordenamento urbano no país. A distribuição de competências sobre essas questões entre os três níveis de governo nem sempre é claramente entendida e gera superposição, quando não divergências, entre as deliberações sobre os projetos.

É inegável que as ações acontecem sobre o território municipal e afetam, em primeira mão e mais diretamente, aos seus habitantes. É justo, portanto, que caiba à população a maior responsabilidade sobre as decisões em relação ao ordenamento territorial e o uso e ocupação do solo nos seus núcleos urbanos. Mas é preciso reconhecer, também, que os municípios não existem de forma isolada, mas compõem uma rede de territorialidade ampliada, compondo regiões homogêneas, estados e, ao fim e ao cabo, o país.



É preciso, portanto, garantir essa unidade e integração territorial. Para tanto, cabe estabelecer e delimitar, claramente, o papel dos diferentes níveis de governo na definição e fiscalização do cumprimento dos marcos regulatórios do ordenamento territorial.

Ao município, principal ente federativo no processo decisório sobre o ordenamento territorial e uso e ocupação do solo, cabem as deliberações efetivas de como utilizar os recursos disponíveis para a distribuição equilibrada da população e atividades econômicas em seu território, respeitadas a potencialidade e vocação locais, as características geomorfológicas do solo, as bacias hidrográficas, as condicionantes ambientais e a inserção regional do município.

Novos atores têm desempenhado papel relevante no processo de desenvolvimento urbano das cidades. São eles: as Agências Reguladoras, o Ministério Público, entidades de defesa do consumidor, entre outros.

A gestão compartilhada com a sociedade e que envolva a participação desses novos atores, carece da reorganização dos instrumentos reguladores existentes, bem como da construção de novos marcos para uma governança com eficácia.



## 5. Assegurar a Continuidade das Ações [continuar]

O Novo Modelo de Gestão Urbana Compartilhada pressupõe continuidade do enredo, a consolidação e fortalecimento da cultura de participação, a renovação de objetivos e metas, o aprimoramento dos mecanismos interativos de comunicação e a busca incessante de resultados. As mudanças e melhorias obtidas na qualidade de vida urbana, a melhoria dos indicadores de sustentabilidade socioambiental, emocional e das atividades econômicas são vetores da continuidade.

### 5.1 Consolidar e atualizar o enredo

Diferente do Carnaval, quando cada escola escolhe um novo enredo a cada ano, na gestão urbana compartilhada a população atualiza o enredo. A sociedade se reúne para avaliar os resultados obtidos para recriar o enredo, incorporando novas oportunidades e garantindo a continuidade do desenvolvimento sustentado da cidade

### 5.2 Fortalecer a cultura de participação

Criar um círculo virtuoso em que a participação cidadã gere sentimento de pertencimento do indivíduo para com a sua cidade, que esse apossamento se traduza em produtividade, prosperidade e felicidade, o animando a alcançar resultados ainda mais ambiciosos para garantir a manutenção do enredo que ajudou a construir para sua cidade.

### 5.3 Estabelecer mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação

O desenvolvimento de mecanismos de monitoramento, aplicados de forma periódica e sequencial, é a base para a leitura das mudanças alcançadas e para o estabelecimento de novos desafios. Os indicadores de comparação, bem como os específicos definidos no enredo, são importante referência para a avaliação dos avanços ou não evolução. Atuam como fonte de estímulo para a consolidação da cultura de participação e para o desenvolvimento e reconhecimento do sentimento de pertencimento do cidadão pela sua cidade.





## Conclusão

O Brasil dispõe de estudos que analisam e descrevem, de forma extremamente qualificada, as principais carências das nossas cidades. A característica dominante desses textos, produzidos nas últimas décadas, é o diagnóstico e denúncia das grandes deficiências urbanas, mas sem avançar rumo a propostas de ações para melhoria de cidades e metrópoles. Para dar um passo adiante, saindo do estágio de denunciamento para a obtenção de melhorias urbanas concretas, será necessário evoluir adotando a cultura de planejamento e de comprometimento na sua execução, no que se poderia chamar de estágio de fazejamento.

Mas para que essa evolução efetivamente aconteça, torna-se imprescindível ampliar a participação dos cidadãos na elaboração de planos e no monitoramento de obras e serviços, bem como fortalecer as competências municipais e aperfeiçoar a qualidade das ações intergovernamentais.

O Novo Modelo de Gestão Urbana Compartilhada proposto pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção traz algumas contribuições para esse debate: a necessidade de ouvir o cidadão e fortalecer os espaços de participação na gestão urbana, identificar a vocação da cidade, estabelecer parâmetros comparativos, governar com eficácia e assegurar a continuidade das ações. E, permeando toda essa abordagem, está a ideia de associar esse modelo de gestão das cidades ao modelo das escolas de samba, onde o enredo define todo o conjunto de ações, desde a preparação até a apresentação da escola: dos carros-alegóricos à evolução da bateria.

Assim como nos desfiles, onde cada integrante da escola se sente parte responsável pelo todo, o cidadão – agente dessa mudança no espaço urbano – experimenta uma sensação de pertencimento, de corresponsabilidade pelo destino da sua cidade. Essa cultura deve fazer parte do seu cotidiano, e ser vivenciada de forma determinante nos períodos eleitorais, onde o cidadão pode contribuir para assegurar que a gestão pública do seu município adote esse novo modelo ou continue sintonizada com o enredo que ele e a sociedade já definiram.

Uma cidade, como um ser vivo, está em constante mutação. A vontade coletiva de uma sociedade organizada é o DNA que determina a realidade urbana desejada. A ausência dessa vontade pode gerar uma realidade caótica que reduz o potencial da cidade de atender às aspirações dos cidadãos.

Este documento é uma contribuição e um chamamento da CBIC ao debate que tem como ponto de partida e de chegada o ser humano e seus legítimos desejos de prosperidade e felicidade.



## **Anexo 1** Indicadores de desempenho urbano

Os ganhos de desempenho urbano e qualidade de vida nas cidades brasileiras devem ser aferidos por meio de parâmetros de qualidade para serviços e atividades, reconhecidos mundialmente como os mais adequados para essa aferição.

Atualmente, existem centenas de indicadores estabelecidos por parcerias entre instituições dedicadas ao estudo das questões urbanas. Reuni-los, sistematizá-los e disponibilizá-los é responsabilidade de todos, poder público e sociedade civil organizada. É importante avaliar periodicamente sobre a necessidade de desenvolver novos indicadores que reflitam a realidade urbana brasileira.

A título de exemplo, dentre os diversos conjuntos de indicadores disponíveis em diferentes instituições e programas, são apresentados os indicadores Urbanos Globais estabelecidos, conjuntamente pelo United Nations Human Settlements Programme -UN-Habitat, o Banco Mundial, o World Economic Fund – WEF, a Organization for Economic Cooperation and Development – OECD, o International Center for Local Government Initiatives – ICLEI, a Canadian Standards Association – CSA, o Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e a Universidade de Toronto, com a participação de 10 cidades das Américas, dentre elas, Belo Horizonte, Porto Alegre e São Paulo, para avaliar o desempenho das cidades.

Tabela 1 | Indicadores globais propostos

### Serviços Urbanos

Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem de crianças que completam o ensino primário e secundário</b></li> <li>• <b>Porcentagem de crianças em idade escolar que estão matriculadas nas escolas (por gênero)</b></li> <li>• Proporção entre alunos e professores</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem de habitantes com acesso autorizado à rede elétrica</b></li> <li>• Uso per capita de energia elétrica</li> <li>• Número e duração nas interrupções no fornecimento de energia elétrica por ano e por cliente</li> </ul>
Serviços Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proporção entre a dívida e o serviço da dívida</b></li> <li>• Porcentagem de impostos recolhidos em relação aos impostos cobrados</li> <li>• Porcentagem da receita própria em relação à receita total</li> <li>• Porcentagem do gasto de capital em relação aos gastos totais</li> </ul>
Incêndios e Serviços Emergenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de bombeiros por 100.000 habitantes</b></li> <li>• <b>Número de mortes em incêndios por 100.000 habitantes</b></li> <li>• Tempo de resposta da brigada de incêndio após a chamada inicial</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilização e transparência</b></li> <li>• Porcentagem de funcionários municipais que são mulheres e minorias</li> </ul>
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mortalidade de crianças menores de 5 anos por 1.000 partos</b></li> <li>• <b>Imunização contra doenças infantis infecciosas</b></li> <li>• Número de leitos de hospital para internados por 100.000 habitantes</li> <li>• Número de médicos por 100.000 habitantes</li> </ul>
Lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quantidade per capita de metros quadrados de espaço de lazer público</b></li> <li>• Porcentagem dos gastos com lazer público em relação ao orçamento municipal total</li> </ul>
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de homicídios por 100.000 habitantes</b></li> <li>• <b>Número de policiais por 100.00 habitantes</b></li> <li>• Taxa de crimes violentos por 100.000 habitantes</li> </ul>
Serviços Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Em desenvolvimento</b></li> </ul>
Resíduos Sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem da população urbana com coleta regular de resíduos sólidos</b></li> <li>• <b>Porcentagem de resíduos sólidos levados a aterros sanitários /incinerados e queimados a céu aberto/ levados a depósito de lixo a céu aberto/reciclado/outro</b></li> <li>• Quantidade per capita de resíduos sólidos produzidos</li> </ul>
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quilômetros de sistema de transporte por 100.000 habitantes</b></li> <li>• <b>Número per capita de viagens de transporte público por ano</b></li> <li>• Conectividade aérea comercial (número de voos comerciais sem escala)</li> <li>• Velocidade média nas principais vias de transporte durante os horários de pico</li> <li>• Fatalidades em acidentes nos meios de transporte por 100.000 habitantes</li> </ul>
Planejamento Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Data de aprovação do plano-diretor mais recente</b></li> <li>• Área verde por 100.000 habitantes</li> <li>• Domicílio em áreas perigosas</li> </ul>
Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem da população urbana com coleta de esgoto</b></li> <li>• <b>Porcentagem do esgoto que não recebe tratamento ou recebe tratamento primário/secundário/terciário</b></li> </ul>
Abastecimento de Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem da população urbana que recebe água potável</b></li> <li>• Consumo per capita de água no domicílio</li> <li>• Número de interrupções no abastecimento de água</li> </ul>

### Qualidade de Vida

Participação Cívica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Participação dos eleitores (como porcentagem de eleitores registrados)</b></li> <li>• Número de representantes locais eleitos por 100.000 habitantes</li> <li>• Número de organizações cívicas por 100.000 habitantes</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de estabelecimentos culturais por 100.000 habitantes</b></li> <li>• Porcentagem dos gastos municipais com eventos culturais em relação ao orçamento municipal total</li> </ul>
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produção municipal per capita</b></li> <li>• Taxa de emprego por idade e gênero</li> </ul>
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Emissões de gases estufa em tonelada per capita</b></li> </ul>
Habitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem da população urbana de reside em favelas</b></li> <li>• Tamanho dos núcleos habitacionais informais em relação à área urbana e tamanho da população</li> </ul>
Social Equity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Porcentagem da população urbana considerada pobre</b></li> </ul>
Bem-Estar Subjetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Em desenvolvimento</b></li> </ul>
Tecnologia e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Número de conexões à internet por 100.000 habitantes</b></li> <li>• Número de telefones (fixos e celulares) por 100.000 habitantes</li> </ul>

 **Indicadores principais**

 **Indicadores de apoio**

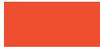
Tabela 2 | Indicadores futuros desejáveis

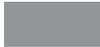
### Serviços Urbanos

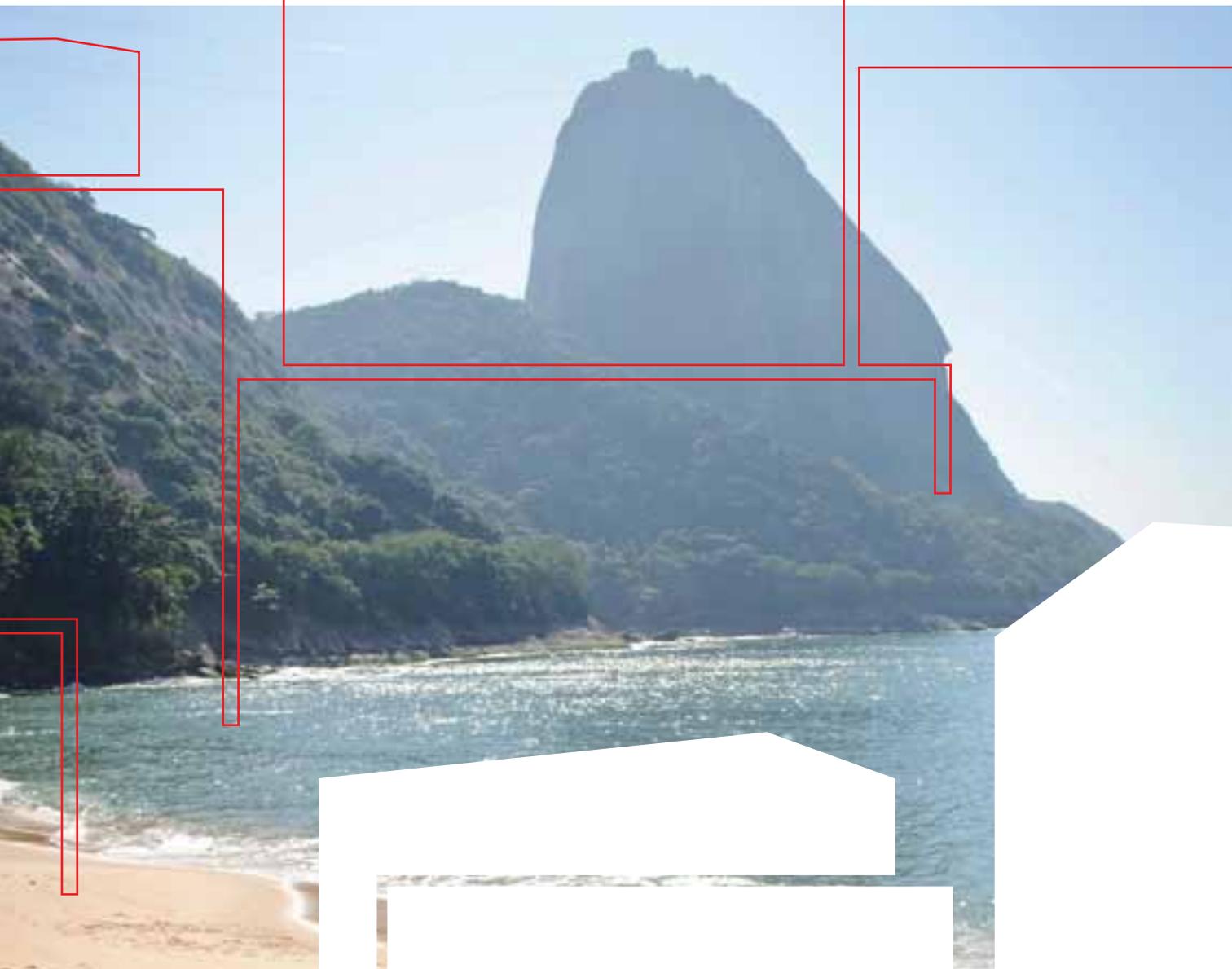
Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de bibliotecas por 100.000 habitantes</li> <li>• Número de visitas à biblioteca por 100.000 habitantes</li> <li>• Desempenho nos testes padronizados</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcela do uso de fontes de energia renováveis em relação ao fornecimento de energia primária</li> <li>• Uso de energia residencial por domicílio por tipos de energia</li> <li>• Índice de energia total consumida</li> </ul>
Incêndios e Serviços Emergenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de resposta da ambulância a partir da chamada inicial</li> <li>• Indicadores de serviços médicos emergenciais</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número médio de dias necessários para abrir um negócio</li> <li>• Tempo de resposta às solicitações de serviços</li> <li>• Índice de governança municipal</li> </ul>
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de mortalidade em decorrência de HIV/AIDS por 100.000 habitantes</li> </ul>
Lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador do nível de uso dos espaços de lazer</li> </ul>
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção da segurança</li> </ul>
Resíduos Sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentagem da população que participa de programas de reciclagem de lixo</li> </ul>
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto total per capita com estradas e transportes municipais</li> <li>• Divisão do uso dos modos de transporte</li> </ul>
Planejamento Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentagem de lotes com título registrado</li> <li>• Proporção entre empregos/domicílio</li> </ul>
Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador da eficácia do tratamento de esgoto</li> <li>• Porcentagem de capacidade de assimilação da água utilizada</li> </ul>
Abastecimento de Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentagem de água tratada perdida durante a distribuição</li> <li>• Qualidade da água (em relação aos padrões nacionais e recomendações para fervura da água)</li> <li>• Incidência de doenças transmitidas pela água</li> </ul>

### Qualidade de Vida

Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparecimento per capita a eventos culturais</li> <li>• Índice de competitividade</li> </ul>
Economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação comercial/industrial como uma porcentagem da avaliação total</li> <li>• Níveis de investimento</li> </ul>
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de dias com excesso de partículas inaláveis com diâmetro inferior a 10 micra ou PM 10</li> <li>• Indicador da relação da qualidade do ar com problemas respiratórios</li> </ul>
Habitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço e imóveis em relação à renda</li> <li>• Preço do aluguel de imóveis em relação à renda</li> </ul>
Equidade Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo das necessidades básicas ou da Cesta Básica</li> <li>• Porcentagem da população que recebe auxílio monetário do governo</li> <li>• Índice de capital social</li> </ul>
Bem-Estar Subjetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de bem-estar subjetivo (desenvolvido em projeto-piloto)</li> </ul>
Tecnologia e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de capital de risco</li> <li>• Índice de acesso à internet de banda larga</li> <li>• Índice de criatividade</li> </ul>

 Indicadores principais

 Indicadores de apoio



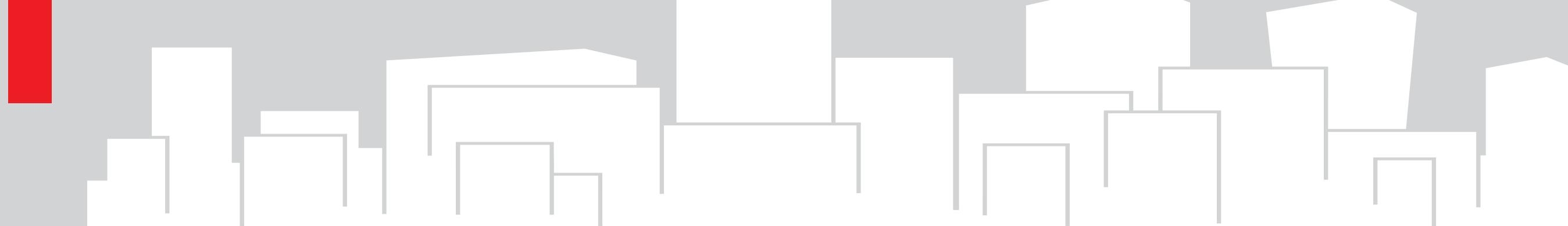
Dispondo de tais indicadores, cabe a cada município selecionar aqueles mais adequados à sua realidade local. É importante, entretanto, que alguns indicadores básicos sejam adotados por todos os municípios a fim de possibilitar comparabilidade entre índices e favorecer a análise da evolução do desenvolvimento da rede urbana.

Como resultado, poderiam Prefeituras, Concessionárias e Agências Reguladoras – de forma compartilhada com a sociedade – estabelecer padrões mínimos e desejáveis para seus serviços; avaliar níveis de qualidade e estabelecer as melhorias a serem realizadas; promover comparações periódicas sobre a qualidade dos serviços em grandes cidades e metrópoles nacionais, bem como qualificar a inserção do mundo urbano nacional no mundo urbano global, pela comparação do nível de Desempenho Urbano e Qualidade de Vida Urbana oferecido no Brasil com aquele das Cidades Globais.

## Anexo 2 Sindicatos e associações

### Sindicatos associados à CBIC

- SINDICATO DA HABITAÇÃO E CONDOMÍNIOS DO ESTADO DO PARANÁ | SECOVI-PR
- SINDICATO DAS EMPRESAS DE COMPRA, VENDA, LOCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS RESIDENCIAIS E COMERCIAIS DE SÃO PAULO | SECOVI-SP
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO PESADA NO ESTADO DE MINAS GERAIS | SICEPOT-MG
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO PESADA DO ESTADO DO PARANÁ | SICEPOT-PR
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO DE ESTRADAS, PAVIMENTAÇÃO E OBRAS DE TERRAPLENAGEM EM GERAL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL | SICEPOT-RS
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO PESADA NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO | SINDICOPES
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CONSTRUÇÃO E DOS MOBILIÁRIOS DE SÃO LEOPOLDO | SINDUSCOM-SL
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO ACRE | SINDUSCON-AC
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE ALAGOAS | SINDUSCON-AL
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO AMAZONAS | SINDUSCON-AM
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO AMAPÁ | SINDUSCON-AP
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO DO ESTADO DA BAHIA | SINDUSCON-BA
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE BLUMENAU | SINDUSCON-BNU
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE CAXIAS DO SUL | SINDUSCON-CAXIAS
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO CEARÁ | SINDUSCON-CE
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO DISTRITO FEDERAL | SINDUSCON-DF
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO | SINDUSCON-ES
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DE GOIÁS | SINDUSCON-GO
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE JUIZ DE FORA | SINDUSCON-JF
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE JOÃO PESSOA | SINDUSCON-JP
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO MARANHÃO | SINDUSCON-MA



- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DE MINAS GERAIS | SINDUSCON-MG
- SINDICATO INTERMUNICIPAL DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL | SINDUSCON-MS
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE MATO GROSSO | SINDUSCON-MT
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL, DE OLARIAS, LADRILHOS, HIDRÁULICOS, PRODUTOS DE CIMENTO, SERRARIAS E MARCENARIAS DE NOVO HAMBURGO | SINDUSCON-NH
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA REGIÃO NOROESTE DO PARANÁ | SINDUSCON-NOR/PR
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO NORTE DO PARANÁ | SINDUSCON-NORTE/PR
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO OESTE DO PARANÁ | SINDUSCON-OESTE/PR
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO PARÁ | SINDUSCON-PA
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DE PERNAMBUCO | SINDUSCON-PE
- SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DA CONSTRUÇÃO E MOBILIÁRIO DE PELOTAS E REGIÃO | SINDUSCON-PELOTAS
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE TERESINA | SINDUSCON-PI
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO PARANÁ | SINDUSCON-PR
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E MOBILIÁRIO DE PORTO VELHO | SINDUSCON-PVH
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO | SINDUSCON-RIO
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE | SINDUSCON-RN
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE RONDÔNIA | SINDUSCON-RO
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE RORAIMA | SINDUSCON-RR
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL | SINDUSCON-RS
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DE SERGIPE | SINDUSCON-SE
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SANTA MARIA | SINDUSCON-SM
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE GRANDES ESTRUTURAS NO ESTADO DE SÃO PAULO | SINDUSCON-SP
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO PARANAÍBA | SINDUSCON-TAP
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS | SINDUSCON-TO

## Associações filiadas à CBIC

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO PREDIAL E INDUSTRIAL | ABEMPI
- ASSOCIAÇÃO DAS CONSTRUTORAS DO VALE DO PARAÍBA | ACONVAP
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE ALAGOAS | ADEMI-AL
- ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES DE EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DA BAHIA | ADEMI-BA
- ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES DE EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DO DISTRITO FEDERAL | ADEMI-DF
- ASSOCIAÇÃO DE EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DO ESTADO ESPÍRITO SANTO | ADEMI-ES
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE GOIÁS | ADEMI-GO
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE PERNAMBUCO | ADEMI-PE
- ASSOCIAÇÃO DE DIRIGENTES DE EMPRESAS DO MERCADO IMOBILIÁRIO DO RIO DE JANEIRO | ADEMI-RJ
- ASSOCIAÇÃO DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA IMOBILIÁRIA DE SERGIPE | ADEMI-SE
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE LOTEAMENTO E DESENVOLVIMENTO URBANO NO ESTADO DE SÃO PAULO | AELO
- ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE OBRAS DE PERNAMBUCO | AEOPE
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE OBRAS RODOVIÁRIAS | ANEOR
- ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DOS EMPRESÁRIOS DE OBRAS PÚBLICAS | APEOP-PR
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE EMPRESÁRIOS DE OBRAS PÚBLICAS | APEOP-SP
- ASSOCIAÇÃO BRASILENSE DE CONSTRUTORES | ASBRACO
- ASSOCIAÇÃO SERGIPANA DOS EMPRESÁRIOS DE OBRAS PÚBLICAS E PRIVADAS | ASEOPP

## O DESAFIO DE PENSAR O FUTURO DAS CIDADES

Brasília, DF Agosto 2012

Textos	Jorge Guilherme Francisconi [Arq/Urb, Mrp, PhD]
Colaboradores Associados	Sonia Helena Camargo Cordeiro [Arq/Urb] Luiz Alberto Cordeiro [Engenheiro]
Edição	Carlos Ely Geórgia Grace Bernardes Luís Fernando Melo Mendes Maria Henriqueta Arantes Ferreira Alves
Imagens	Agência Folhapress Gabo Morales; Eduardo Anizelli; Rafael Hupsel; Bia Fanelli; Daniel Marengo; Alexandre Rezende; Pedro Carrilho; Leo Pinheiro; Antônio More; Tuca Vieira; Bia Alves; Isadora Brant; Newton Santos; Fernanda da Costa; Douglas Cometti; Rubens Chaves; Ayrton Vignola; Rodrigo Dionísio; Eduardo Knapp; Alessandro Shinoda [fotógrafos]
Foto da capa	Agência Shutterstock
Editoração e Projeto Gráfico	Cuca Design

A large, stylized graphic of a building or industrial structure composed of various grey rectangular blocks of different heights and widths, located at the bottom and right sides of the page.

**CBIC**

Tel.: +55 (61) 3327-1013

Site: [www.cbic.org.br](http://www.cbic.org.br)

E-mail: [cbic@cbic.org.br](mailto:cbic@cbic.org.br)