

PRÁTICAS DELIBERATIVAS INTERNAS NO CONTEXTO DO CONTROLE DE EDIFICAÇÕES DE CURITIBA: O FOCO NO CIDADÃO

INTERNAL DELIBERATIVE PRACTICES IN THE CONTEXT OF CURITIBA BUILDING CONTROL: THE FOCUS ON THE CITIZEN

Linha de pesquisa:

Administração Pública Contemporânea - Limites e Possibilidades

Marcio Dela Marta¹
Rosana A. M. Kanufre²

RESUMO

Diante de um cenário administrativo influenciado por evidentes traços patrimonialistas, burocráticos e gerencialistas, o setor público padece pela escassez de soluções inovadoras, dotadas de inteligência coletiva e que, efetivamente, atendam às novas demandas da sociedade. Nessa conjuntura, o objetivo do estudo foi analisar como a adoção de práticas deliberativas internas pode contribuir para melhorar o atendimento aos cidadãos no contexto do sistema de Controle de Edificações de Curitiba. Para responder a tal questão, desenvolveu-se um estudo de caso, estruturado por meio de um protocolo de pesquisa, com a definição de variáveis, questões de análise e unidades de medida. A análise baseou-se na exposição de dois casos concretos, sendo fundamentada por dois eixos de revisão teórica: Políticas Urbanas de Controle de Edificações e Administração Pública Deliberativa. Os principais resultados auferidos estão relacionados à identificação das práticas do diálogo, da intersectorialidade e da liderança mediadora nas situações discutidas. A constatação de carências e aspectos positivos proporcionou reflexões a respeito dos procedimentos internos que possam facilitar o cotidiano dos servidores e dos cidadãos.

Palavras-chave: Práticas Deliberativas; Controle de Edificações; Curitiba.

ABSTRACT

Faced with an administrative scenario influenced by evident patrimonialist, bureaucratic and managerial traits, the public sector suffers from the scarcity of innovative solutions, endowed with collective intelligence and that effectively meet the new demands of society. At this juncture, the aim of the study was to analyze how the adoption of internal deliberative practices can contribute to improve the attendance to citizens in the context of the Curitiba Building Control system. To answer this question, a case study was developed, structured by means of a research protocol, with the definition of variables, analysis questions and units of measurement. The analysis was based on the exposition of two concrete cases and was propositive, being grounded by two axes of theoretical revision: Urban Policies for Control of Buildings and Deliberative Public Administration. The main results are related to the identification of the practices of dialogue, intersectoriality and mediating leadership in the situations discussed. The finding of deficiencies and positive aspects provided reflections on internal procedures that facilitate the daily lives of civil servants and citizens.

Keywords: *Deliberative Practices. Building Control. Curitiba.*

¹ Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAU/USP); Arquiteto da Secretaria Municipal do Urbanismo (SMU) da Prefeitura Municipal de Curitiba e pós-graduado em Administração Pública pela Escola de Administração Pública (EAP) do Instituto Municipal de Administração Pública de Curitiba (IMAP).

² Graduada em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR); Mestre em Gestão Urbana (PUCPR); Doutora em Gestão Urbana (PUCPR); Professora orientadora da Escola de Administração Pública (EAP) do IMAP.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira carrega, em sua essência, uma tradição segmentadora e tecnocrática que a impede de gerar respostas criativas às atuais demandas complexas da sociedade (BRUGUÉ, 2014). Trata-se de uma cultura enraizada na inércia patrimonialista e influenciada por moldes burocráticos e gerencialistas, tais como a valorização de protocolos, rigidez hierárquica estrutural, hiperespecialização e competição, onde reina a primazia da técnica e do silêncio (IMAP, 2015; TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015; CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016; TRAUB et al, 2016).

O sistema de aprovação de projetos e licenciamento de obras (Controle de Edificações) no Município de Curitiba (CURITIBA, 2004a) não se distingue do padrão administrativo contextualizado. Faz parte do poder regulatório do Estado (CARVALHO, 2016) e objetiva o cumprimento das regras de ordenação do uso e ocupação do solo urbano (SILVA, 2010), configurando-se como um instrumento de comando sobre os fatores que levam à produção da paisagem urbana (FERREIRA, 2003). Por possuir um caráter técnico e fiscalizatório, tal atividade assenta-se na busca pelo cumprimento irrestrito das leis e normas vigentes, evidenciando, em certa medida, uma inflexibilidade que se estende aos arranjos intersetoriais e dificulta a otimização de procedimentos.

A expedição de alvarás de construção e Certificados de Vistoria de Conclusão de Obras (CVCOs) – ou “habite-se” – é competência de um único departamento, atrelado à Secretaria Municipal do Urbanismo (SMU). No entanto, usualmente, a efetivação desses licenciamentos vincula-se à emissão de pareceres, vistos e documentos por outras secretarias e setores da própria administração, bem como de órgãos externos a ela. Esta característica centralizadora e, ao mesmo tempo, de dependência do entorno pressupõe a presença de canais de comunicação e iniciativas que estimulem a integração e a cooperação entre as áreas afins. Porém – neste ponto reside a principal motivação do desenvolvimento desta pesquisa – o que se constata é a carência de tais processos dialéticos, caracterizando-se um cenário de fragmentação e setorização de práticas, informações e legislação.

Nesse contexto, a Administração Pública Deliberativa (APD) apresenta-se como uma alternativa de gestão ancorada no diálogo, de forma que a articulação intersetorial, a abordagem colaborativa e a mediação de conflitos e interesses assumam o protagonismo na busca pela inteligência coletiva. O empoderamento das equipes de trabalho e o reconhecimento, por parte dos governos, da centralidade do papel do servidor, poderia contribuir para o alcance de inovações substantivas. Consequentemente, os esforços para o aperfeiçoamento da prestação de serviços aos cidadãos seriam otimizados (BRUGUÉ, 2014; IMAP, 2015; TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015; CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016; TRAUB et al., 2016).

A condução deste estudo se voltará para a dinâmica interna da organização, sem perder o foco no propósito maior da administração pública: o atendimento ao cidadão. Nesta medida, o problema de pesquisa configura-se de forma a guiar o desenvolvimento do artigo na busca pela resposta à seguinte pergunta: Como a adoção de práticas deliberativas internas pode contribuir para melhorar o atendimento aos cidadãos no contexto do sistema de Controle de Edificações de Curitiba?

O objetivo da pesquisa consiste em analisar como o atendimento aos cidadãos pode ser qualificado por meio da adoção de práticas deliberativas internas ao sistema de Controle de Edificações de Curitiba. Tal análise se dará por meio da discussão crítica – fundamentada nos princípios da APD e com base em critérios específicos – de exemplos procedimentais identificados na rotina do Departamento de Controle de Edificações (UCE) da Secretaria Municipal do Urbanismo (SMU) da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC).

A relevância do estudo justifica-se na inter-relação de alguns fatores: em termos teóricos, o aprofundamento da pesquisa de um modelo de gestão inovador tende à difusão de seus princípios, como alternativa para resolução de questões que também se apresentam novas às administrações

públicas; em termos práticos, poderão ser fomentadas ideias de aplicabilidade dos conceitos estudados, com foco na facilitação de procedimentos para cidadãos e servidores (alinhamento de práticas, ganho de visão de conjunto e produção de respostas mais rápidas e seguras).

Para a Administração Pública Municipal, a resposta ao problema de pesquisa poderá prover subsídios para a otimização de recursos (economia de tempo e trâmites nas análises dos processos), além da melhora da imagem perante o cidadão (serviços mais efetivos) e do clima organizacional (valorização das competências relacionais). A multiplicação dos princípios estudados poderá gerar a adoção de pequenas práticas e atitudes, que tenderão a impulsionar novos estudos e aplicações, de maneira que as formulações teóricas possam ser ampliadas e revertidas em sugestões inovadoras no âmbito da realidade administrativa do Município.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 POLÍTICAS URBANAS DE CONTROLE DE EDIFICAÇÕES

O Controle de Edificações é o instrumento atribuído ao Poder Executivo Municipal pelo qual há a verificação do atendimento das regras de uso e ocupação do solo, estas existentes em função da necessidade de prevalência do interesse público quanto à forma de destinação e ocupação dos espaços urbanos (PARANÁ, 2013). Em termos amplos, Rolnik (1997, p.13) considera-o como “a legalidade urbana, ou seja, o conjunto de leis, decretos e normas urbanísticas e de construção que regulam a produção do espaço da cidade.”

Configura-se como o licenciamento das obras, estabelecido por meio de procedimentos relativos à aprovação de projetos e ao policiamento administrativo exercido durante e após a execução das construções (MEIRELLES, 2005). Produz, como resultados formais, as licenças ou alvarás, as comunicações de fiscalização e os autos de vistoria de conclusão de obras ou “habite-se”. Para tanto, o Município, que é a pessoa jurídica responsável por tal controle, deve manter em sua estrutura organizacional um serviço ou departamento de obras particulares com essa competência (SILVA, 2010).

Meirelles (2005, 2008) e Silva (2010) salientam a importância do Controle de Edificações e da atividade urbanística exercida pelo Poder Público, na medida em que buscam harmonizar, ordenar e humanizar os espaços habitáveis, regulando as atuações particulares para priorizar os interesses da comunidade e o bem-estar social. Essa relevância é reforçada na reflexão proposta por Ultramarini (2016), segundo a qual as obras de arquitetura têm vida longa e, portanto, representam intervenções que não são passageiras, podendo ajudar, dificultar ou até mesmo impossibilitar a boa utilização dos espaços urbanos.

Essa atividade pública de caráter controlador e fiscalizatório possui marcos legais com origem na Constituição Federal, por meio da qual o ordenamento, planejamento e controle do uso e ocupação do solo urbano tem a competência outorgada aos Municípios (BRASIL, 1988). A Lei Federal nº 10.257, de 10 de julho de 2001, denominada Estatuto das Cidades (BRASIL, 2001) regulamenta as normas constitucionais relativas à política urbana, prevendo, entre outros instrumentos, o Plano Diretor – o instrumento básico da política de desenvolvimento urbano.

A Lei de Zoneamento descende do Plano Diretor e é parte integrante do sistema de ordenação urbana municipal, sendo responsável pela regulação do uso e da ocupação do solo. É um instrumento “colocado como mediador das tensões entre proprietários de imóveis e aquilo que se convencionou chamar como setor da construção civil” (SALGADO, 2017, p. 223). Já o Código Civil Brasileiro, instituído pela Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), atenta para os direitos de vizinhança e regulamentos administrativos, como ressalvas ao direito do proprietário de construir em seu terreno.

Por fim, o regulamento administrativo de natureza mais local e minuciosa se expressa no Código de Obras do Município. É o conjunto de regras responsável pelo estabelecimento dos requisitos de cada modalidade de construção, respeitando-se a condição de que não haja contrariedade ao disposto na lei civil quanto ao direito de construir (MEIRELLES, 2008).

2.1.1 O contexto municipal de Curitiba

Em Curitiba, o sistema de aprovação de projetos e licenciamento de obras – ou Controle de Edificações – é regulamentado pela Lei nº 11.095, de 27 de julho de 2004, o Código de Posturas do Município (CURITIBA, 2004a). Tal atividade faz parte do sistema de ordenamento do uso e ocupação do solo, instrumentos de política urbana previstos na Lei Orgânica do Município (CURITIBA, 1990) e na revisão do Plano Diretor (CURITIBA, 2015). Possui atuação integrada às regras previstas na Lei de Zoneamento (CURITIBA, 2000), as quais visam orientar o crescimento da cidade.

O Regulamento de Edificações, também chamado de “Código de Obras ou de Edificação” (SILVA, 2010, p. 430) configura o conjunto de normas mais específicas – como índices urbanísticos, técnicos e determinações relativas a cada tipo de empreendimento – e é regulamentado pelo Decreto Municipal nº 1.020, de 15 de julho de 2013 (CURITIBA, 2013a), e a Portaria SMU nº 80, de 15 de julho de 2013 (CURITIBA, 2013b). Tem como parte integrante um caderno de anexos que funciona como um checklist orientativo (para cidadãos e servidores) ao se tentar obter um alvará de construção ou CVCO.

A atividade do Controle de Edificações é de competência do Departamento de Controle de Edificações (UCE), integrado à estrutura organizacional da Secretaria Municipal do Urbanismo (SMU), conforme o disposto no seu Regimento Interno (CURITIBA, 2004c). Em seu quadro funcional, há, majoritariamente, a presença de profissionais com formação em arquitetura e urbanismo e engenharia civil, responsáveis pela análise de projetos, vistorias de obras e atendimento ao público (CURITIBA, 2004b).

A aprovação dos projetos e o licenciamento das obras, ao observar os procedimentos destacados no Código de Posturas (CURITIBA, 2004a), leva em consideração o disposto no conjunto de leis, decretos e portarias pertinentes. Os casos omissos na legislação são avaliados pelo Conselho Municipal de Urbanismo (CMU), um órgão de natureza consultiva, deliberativa e de julgamento, com estrutura administrativa vinculada à SMU, cuja composição agrega representantes de diversos setores da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) e entidades de classe vinculadas ao setor da construção civil (CURITIBA, 2017).

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA

A Administração Pública Deliberativa (APD) configura-se como um modelo de gestão apoiado em processos de participação que encontram, no diálogo, na persuasão e na argumentação, suas principais características. Procura incorporar a visão dos cidadãos e dos servidores na busca pela resolução das demandas sociais cada vez mais complexas, as quais não podem ser resolvidas com soluções simplistas tradicionais (CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016).

De acordo com Tarragó, Brugué e Cardoso Júnior (2015), trata-se de uma forma de administração e governo que aproveita a essência colaborativa do ser humano em favor da construção de decisões dotadas de inteligência coletiva, por meio da escuta, intercâmbio e mediação de argumentos e interesses oriundos de todas as partes interessadas em qualquer processo decisório. Representa um caminho que aponta para a permeabilidade do Estado e sua articulação com a sociedade civil (DE FREITAS, Alan; DE FREITAS, Alair; FERREIRA, 2016).

Nesta linha de reflexão, torna-se relevante a consideração dos princípios defendidos por Habermas (2002a), pois indicam a expectativa de que os cidadãos das sociedades modernas possam

cooperar uns com os outros de forma pacífica, buscando soluções justas e guiadas por princípios éticos. Para tanto, é fundamental a prática da tolerância à diversidade de visões e a busca do equilíbrio entre os interesses conflitantes. Almeja-se, assim, o estabelecimento de acordos coesos e o alcance de “consensos abrangentes” (HABERMAS, 2002a, p. 101), os quais levam em consideração as diversas razões das partes envolvidas e resultam de um controle exercido por todos, simultaneamente.

O mesmo autor (2002b) ressalta o protagonismo dos processos comunicativos que objetivam acordos a respeito de questões coletivas, enfatizando a autoridade e legitimidade pública que alcançam, bem como o caráter cooperativo das arenas argumentativas. Tais processos, também chamados deliberativos, podem produzir conflitos, mas proporcionam relações interpessoais ricas em diversidade de referências e alternativas de soluções.

A APD prioriza o estabelecimento da confiança como elemento primordial ao funcionamento das administrações públicas. Esta pode surgir por meio de processos colaborativos de diálogo – ou possibilitá-los – entre cidadãos e representantes governamentais, apresentando-se como um contraponto à atual e crescente incapacidade de governo das sociedades e aos insucessos frequentes das políticas públicas (BRUGUÉ; GELIS; GÜEMES, 2018).

É uma administração que, ao tentar incorporar a participação cidadã nos processos decisórios das políticas públicas, “prioriza a inteligência em vez de a rapidez” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 10). Isso não significa, no entanto, que falte clareza ou objetividade em suas pretensões: Brugué, Gelis e Güemes (2018) alertam para o fato de que uma deliberação, além de configurar um processo de diálogo construtivo, representa um debate ordenado e capaz de produzir conclusões. Trata-se do desenvolvimento de uma nova cultura, “onde a transparência, a mediação, a resolução de conflitos, a confiança e o diálogo estejam internalizados por todos os envolvidos” (TRAUB et al., 2016).

2.2.1 Práticas deliberativas internas

Se, por um lado, a APD se fundamenta na atenção para os fatores externos ao aparato administrativo – escuta do cidadão e permeabilidade do Estado em relação à participação da sociedade nas definições de governo (BRUGUÉ; GELIS; GÜEMES, 2018) –, sua implementação exige uma mudança por dentro das instituições públicas, de modo que elas possam avaliar sua capacidade de resposta e de se adequar à complexidade das novas demandas (BRUGUÉ, 2014), “transformando o poder comunicativo, que emerge das esferas públicas livres, em poder administrativo” (DE FREITAS, Alan; DE FREITAS, Alair; FERREIRA, 2016, p. 290).

Segundo Carleial, Opuszka e Kanufre (2016), trata-se de um fortalecimento das capacidades administrativas e do estabelecimento de um senso crítico que coloque as organizações estatais, permanentemente, em questão. Esse processo de transformação interna exige dos seus integrantes a incorporação de uma característica fundamental, já destacada por Freire (1996), na formação e capacitação dos indivíduos: a reflexão crítica sobre as práticas atuais ou passadas, de modo que as próximas sejam aperfeiçoadas.

Nossas instituições públicas apresentam um histórico de aperfeiçoamento voltado para sua própria desenvoltura – apoiado em segmentação, especialização e competição – consolidando uma cultura de desconfiança e silêncio. Incorporar princípios deliberativos, nesse cenário, significa incorporar o diálogo entre as diversas áreas, valorizar os processos, as pessoas e o surgimento da confiança necessária ao estabelecimento de uma administração relacional (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015).

Ao representar um rompimento com os modelos de gestão enraizados na cultura administrativa pública, a implementação da APD pode gerar consideráveis resistências internas, pois transforma a estrutura das instituições. Portanto, faz-se necessário um investimento de tempo e paciência, junto com

mudanças comportamentais sutis, que estimulem a formação de um ambiente necessário ao empoderamento coletivo das equipes de trabalho. As melhores soluções, que interagem, verdadeiramente, com as demandas externas, surgem do esforço de um grupo de servidores forte e colaborativo (TRAUB et al., 2016).

2.2.1.1 O diálogo

O diálogo é o principal fundamento deliberativo. É uma prática que possibilita o surgimento da criatividade e da inteligência administrativa, potencializando transformações efetivas (IMAP, 2015). Representa um intercâmbio de argumentos e posições que, baseado em critérios racionais, permite e subsidia as deliberações (TRAUB et al., 2016).

Conforme Bauman (2013), seu exercício possibilita a construção da compreensão coletiva e a busca pelo esclarecimento em conjunto quando se inicia uma conversa. O verdadeiro diálogo não almeja a derrota do outro, nem permite a imposição unilateral de visões. De outra forma, amplia o leque de possibilidades de soluções ao estimular o prosseguimento do processo comunicativo, e não a interrupção definitiva dele.

Para que haja o fomento à cultura de inovação na administração pública, é preciso que se transforme o diálogo em fator estruturante de seu funcionamento. Para tanto, é necessário o convencimento dos gestores políticos e do corpo de servidores, seduzindo-os em relação à importância que o respeito mútuo, a colaboração, a empatia e a aceitação do conflito representam na construção de organizações capazes de pensar e gerar novos conhecimentos (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015).

Brugué e Gomá (2008) já defendiam a importância de se construir organizações cujas partes se integrem através da comunicação e do diálogo, cultivando a confiança nos servidores e o desenvolvimento de estruturas internas baseadas em redes. Criar espaços onde se pode falar ou desenvolver formas de institucionalização da colaboração entre as partes configura-se como um grande desafio. Porém, não é o suficiente: é preciso que se queira falar, ou seja, que haja o desenvolvimento de uma cultura objetiva de cooperação, em contraponto à ideia de que dialogar é perder tempo.

2.2.1.2 A intersetorialidade

A intersetorialidade é a integração entre as partes de uma ou mais organizações, na busca por soluções completas, por meio da aceitação de que as diferenças entre setores podem ser usadas produtivamente (CUNILL GRAU, 2005). Pode ser entendida também como a “articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações, com o objetivo de alcançar resultados integrados em situações complexas [...]” (JUNQUEIRA; INOJOSA; KOMATSU, 1997, p. 24).

Serra (2005) a chama de transversalidade e não a considera uma receita contendo a solução de todos os problemas administrativos. O autor acredita que se trata de um instrumento organizacional capaz de prover as instituições de capacidade de atuação em assuntos nos quais o modelo setorial clássico não se mostra eficaz. Desta forma, não concorre com a especialização técnica ou estruturação hierárquica, mas apresenta-se como uma ferramenta complementar de entendimento e cooperação entre as diversas disciplinas.

Tarragó, Brugué e Cardoso Júnior (2015) consideram a intersetorialidade uma prática essencial ao bom funcionamento da APD e sublinham a importância da substituição da segmentação pela colaboração. Para tanto, é fundamental que haja, antes de tudo, transparência e troca de informações objetivas entre as diversas partes da organização. Criando-se ambientes flexíveis, que estimulem o intercâmbio de dados e opiniões entre as várias áreas administrativas, abrem-se caminhos para que as decisões sejam dotadas de inovação e inteligência.

Uma gestão que valoriza as relações intersetoriais age de forma a evitar que as partes se dispersem, fazendo com que partilhem projetos e se sintam integradas no mesmo objetivo. A efetividade de sua atuação está intimamente vinculada ao nível de diálogo adotado pela administração (BRUGUÉ, 2014). É oportuno lembrar a comparação com um arquipélago, uma rede de ilhas separadas fisicamente, mas que mantêm esforços e relações voltadas para o benefício comum (BRUGUÉ, 2008).

2.2.1.3 A liderança mediadora

Se a execução das políticas públicas repousa sobre o corpo de servidores, sua atuação é fundamental no destino que a administração pública confere aos planos de governo (CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016). É a partir do seu comprometimento, por meio da formação de um coletivo funcional forte, cooperativo e empoderado, que serão encaminhadas as respostas mais efetivas aos cidadãos (TRAUB et al., 2016).

Tendo em vista essa centralidade assumida pelo grupo de servidores no contexto da APD, faz-se necessário o desenvolvimento de lideranças dotadas de capacidades empáticas que possibilitem a escuta de conhecimentos e o aproveitamento dos talentos. Além disso, é preciso que os conflitos, oriundos do estímulo à diversidade de posições e da relação intersetorial, sejam geridos adequadamente. Trata-se de uma liderança mediadora, capaz de articular interesses e garantir a produção de resultados (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015).

Brugué (2014) aponta que uma administração deliberativa não precisa ser dirigida, mas articulada e conduzida de forma que o diálogo e a negociação substituam as instruções e o controle. Tal condução deve ser encabeçada por líderes relacionais que, no exercício de sua simplicidade e humildade, provoquem, integrem e extraiam o máximo dos diálogos – que saibam ouvir, comprometer e dar confiança às suas equipes, a fim de que floresça nelas a inteligência e criatividade coletivas.

O mesmo autor (2014, p. 76) enfatiza a grande importância que a liderança desempenha na implementação da APD: “[...] é crucial como motor para transformar a administração, já que, sem ela, não encontraremos os pontos de apoio para promover as mudanças que [...] encontram frequentes e intensas resistências”. O líder, nesse contexto de integração e valorização do diálogo, torna-se também um “agente catalítico, com legitimidade e autoridade suficientes para reunir todos os atores relevantes” (CUNILL GRAU, 2005, p. 10).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa de abordagem qualitativa, optou-se pelo estudo de caso único como método (análise relativa aos procedimentos internos vinculados ao Sistema de Controle de Edificações no Município de Curitiba). Possui natureza aplicada e, quanto ao gênero, configura-se como um estudo empírico e prático: as respostas ao problema de pesquisa foram alcançadas por meio da associação do conhecimento científico à observação e vivência cotidiana do pesquisador em relação ao contexto explorado, com a intenção de gerar uma abordagem analítica validada pela teoria.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva e exploratória, procurando, por meio da observação sistemática e da análise de exemplos que facilitem a compreensão, a reflexão sobre a questão motivadora do trabalho. Em relação às fontes de coleta de dados, foram utilizadas informações provenientes de pesquisa de campo (observação do autor), bibliográfica (revisão da literatura) e documental (normas, legislações, orientações e procedimentos formalizados), configurando a triangulação de dados necessária à validação do constructo (YIN, 2005).

O estudo apresentou como abrangência o Sistema de Controle de Edificações no Município de Curitiba, atividade vinculada ao Departamento de Controle de Edificações da Secretaria Municipal do Urbanismo da Prefeitura Municipal de Curitiba. Teve como recorte de análise o período compreendido entre o início do ano de 2012 e o momento da realização do trabalho (intervalo de tempo definido pela pesquisa).

Com base no exame de casos concretos vivenciados, a etapa analítica teve como objetivo a identificação de práticas (variáveis) – ou suas possíveis aplicações – fundamentadas pela revisão bibliográfica, em busca de respostas ao problema de pesquisa.

A partir da definição de dois temas principais (ou eixos de fundamentação teórica) – Políticas Urbanas de Controle de Edificações e Administração Pública Deliberativa – optou-se pela adoção de um protocolo de pesquisa, como ferramenta tática de guia e orientação do estudo, de forma a auxiliar tanto na coleta como na categorização e organização dos dados para a análise (YIN, 2005). Nele, foram consideradas as variáveis – diálogo, intersetorialidade e liderança mediadora – das quais descendem a organização do referencial teórico, as questões de análise e as unidades de medida (que buscarão conferir objetividade à análise), conforme demonstrado no quadro 01.nou reflexões a respeito dos procedimentos internos que possam facilitar o cotidiano dos servidores e dos cidadãos.

QUADRO I: PROTOCOLO DE PESQUISA

VARIÁVEIS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	QUESTÕES DE ANÁLISE	UNIDADES DE MEDIDAS
Diálogo	<ul style="list-style-type: none"> • BAUMAN, 2013; • BRUGUÉ, 2014; • BRUGUÉ; GOMÁ, 2008; • BRUGUÉ; GELIS; GÜEMES, 2018; • IMAP, 2015; • TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015; • TRAUB et al., 2016. 	Identificação da existência de espaços ou estruturas institucionais voltadas ao diálogo.	Conselhos
			Comissões
		Identificação da presença de disponibilidade para agendas voltadas ao diálogo.	Comitês
			Periodicidade de reuniões
Intersetorialidade	<ul style="list-style-type: none"> • BRUGUÉ, 2008; • BRUGUÉ, 2014; • CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016; • CUNILL GRAU, 2005; • IMAP, 2015; • JUNQUEIRA; INOJOSA; KOMATSU, 1997; • TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015; • SERRA, 2005. 	Identificação da presença de equipes de trabalho com composição intersetorial.	Canais de comunicação
			Tipos de equipes presentes nos casos analisados
		Identificação da existência de processos decisórios de forma intersetorial.	Grupos de estudo
			Tipos de equipes presentes nos casos analisados
		Identificação da existência de produção conjunta de formalização das decisões.	Grupos de trabalho
			Legislações
Liderança mediadora	<ul style="list-style-type: none"> • BRUGUÉ, 2014; • BRUGUÉ; GOMÁ, 2008; • CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016; • CUNILL GRAU, 2005; • TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015; • TRAUB et al., 2016; • SERRA, 2005. 	Identificação da existência de iniciativas/organização de agendas relacionadas ao questionamento do status quo e à lógica da colaboração e mediação de conflitos.	Normas
			Procedimentos
		Identificação da existência de processos de empoderamento das equipes de trabalho (ganho de confiança).	Iniciativas/organização de agendas
			Delegação de atribuições e poderes a membros das
			Decisões tomadas a partir de sugestões de membros das

Fonte: O Autor

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para o estudo de caso em questão, foram selecionadas duas situações concretas que envolvem processos de trabalho vinculados à rotina de atividades do Controle de Edificações de Curitiba. Ambas serão apresentadas na sequência e analisadas com base nas variáveis, questões de análise e unidades de medida constituintes do protocolo de pesquisa (conforme Quadro 01 mostrado anteriormente), sem prescindir, no entanto, da fundamental avaliação – objeto do fechamento desta seção – quanto aos resultados objetivos que foram ou poderiam ser produzidos em favor dos cidadãos.

4.1 ALVARÁ DE CONSTRUÇÃO (SMU) X PROJEVISA (SMS)

Conforme já citado anteriormente, as atividades do Controle de Edificações de Curitiba são centralizadas no Departamento de Controle de Edificações (UCE) da Secretaria Municipal do Urbanismo (SMU), que é o órgão expedidor dos alvarás de construção e Certificados de Vistoria de Conclusão de Obras (CURITIBA, 2004c). A análise de projetos é feita observando-se o disposto na Lei de Zoneamento (CURITIBA, 2000), nas restrições ambientais afins e no Regulamento de Edificações (CURITIBA, 2013b), que determina o atendimento de uma série de parâmetros em função do uso pretendido.

Também de acordo com cada uso ou restrições cadastradas no lote, é prevista a necessidade de obtenção de vistos em outras secretarias da PMC ou entidades externas (como o Corpo de Bombeiros, por exemplo). Para as atividades de ensino maternal, pré-escola, jardim de infância e escola especial, ou uso Comunitário 1 (CURITIBA, 2013b), e com base na Resolução nº 1 de 12 de julho de 2018 da Secretaria Municipal da Saúde – SMS (CURITIBA, 2018b), é obrigatória a Análise Sanitária de Projetos Arquitetônicos de Estabelecimentos de Interesse à Saúde (PROJEVISA), ou seja, o visto do projeto pela equipe técnica da Vigilância Sanitária Municipal, sem o qual não é realizada a expedição do alvará de construção pela SMU.

Nesse contexto, vale destacar que um dos parâmetros urbanísticos objeto da análise de projetos pela UCE é o recuo do alinhamento predial, que é a “distância mínima perpendicular entre a fachada da edificação, incluindo o subsolo, e o alinhamento predial existente ou projetado” (CURITIBA, 2000, p. 12). Ou seja, trata-se do afastamento que a edificação tem que respeitar em relação à demarcação frontal do lote. Sobre tal área há o impedimento de edificar, mesmo estando integrada ao lote (MEIRELLES, 2005).

Diante disso, e com base no contido no Regulamento de Edificações (CURITIBA, 2013b), os técnicos da UCE não permitem a aprovação de projetos com previsão de área construída (coberta) no recuo frontal. Os profissionais da Vigilância Sanitária, entretanto, ao darem sequência nos procedimentos do PROJEVISA, usualmente solicitam – para o uso de escola infantil e pelo entendimento da necessidade de conforto aos usuários – a indicação de área coberta para embarque e desembarque dos alunos. Ocorre que se esta for situada junto ao alinhamento predial do lote (no recuo obrigatório, portanto) se tornará motivo de reprovação junto ao órgão expedidor do alvará.

Como, na maioria das vezes, os protocolos das diversas secretarias avançam concomitantemente, a situação exemplificada inviabiliza o sequenciamento normal da aprovação, acarretando dúvidas e morosidade no processo de licenciamento. Essa contradição de procedimentos internos – que envolve legislações e entendimentos – acaba por confundir os cidadãos, podendo desencadear uma perda de credibilidade em relação à prestação do serviço público.

Tendo em vista as variáveis e demais fatores elencados no protocolo de pesquisa, podem ser produzidas as seguintes ponderações:

- a) **Diálogo:** observa-se, neste caso, a ausência de espaços institucionais e disponibilidade de agendas voltadas à compatibilização de procedimentos e normas. A integração das partes por meio da comunicação e do diálogo pressupõe que os diversos setores de um mesmo sistema disponham de uma certa margem de manobra e flexibilidade, de modo que a construção de soluções coletivas seja efetiva (BRUGUÉ; GOMÁ, 2008). A formação de um

comitê com representantes das áreas afins ou o estabelecimento de um canal de comunicação permanentemente aberto com a finalidade de alinhamento periódico dos mecanismos e métodos de trabalho – e concordância a cada revisão da legislação – poderia ser útil na eliminação de desencontros;

- b) **Intersetorialidade:** não se identifica a presença de equipes de trabalho compostas por representantes das partes da administração envolvidas no assunto, nem de processos e formalizações decisórias conduzidas de modo intersetorial. Resgatando o pensamento de Serra (2005), observa-se que não seriam necessárias intervenções no conjunto de especificidades técnicas de cada setor ou grandes transformações na estrutura hierárquica consolidada, mas complementá-la por uma visão de cooperação entre as áreas afins poderia ajudar. Como o sistema de Controle de Edificações envolve diversos órgãos – internos e externos à PMC –, poderia se mostrar eficaz a montagem de uma equipe de trabalho de natureza colaborativa, cuja composição agregasse a representatividade das áreas envolvidas, com a finalidade de compatibilização de normas e procedimentos, produzindo, conjuntamente, diretivas, atas ou demais documentos necessários à formalização e multiplicação das orientações às equipes de trabalho;
- c) **Liderança mediadora:** torna-se perceptível, nesta situação, a carência de iniciativas – por parte das lideranças envolvidas – relacionadas à formação de agendas que estimulem o questionamento de práticas consolidadas e a integração de procedimentos entre setores distintos. Tampouco observa-se processos de empoderamento e transferência de autonomia para que as equipes possam conduzir processos decisórios. Entende-se que esta centralização prejudica o direcionamento de tempo e esforços para a discussão de alinhamentos estratégicos.

Por mais responsabilidades e ocupações que tenham, os gestores das áreas poderiam procurar se desvencilhar das imposições burocráticas e exercitar suas competências relacionais, buscando a escuta, a produção mútua de confiança e desobstruindo suas agendas por meio de delegações. Além disso, seria conveniente que provocassem seus times na busca pelo senso crítico a respeito das atividades que desempenham rotineiramente. Tenderiam, assim, a aumentar sua legitimidade informal e compartilhar as responsabilidades com as equipes. É uma ideia em consonância com a reflexão proposta por Brugué (2014, p. 76): “o líder burocrático canta, para nós, cantigas de ninar que nos adormecem na segurança e no silêncio, enquanto que o líder relacional nos estimula com as incertezas e nos desperta com os ruídos do risco”.

4.2 O CONVÊNIO ENTRE PMCE COHAB-CT

Firmado entre o Município de Curitiba – representado pelo Secretário Municipal de Urbanismo – e a Companhia de Habitação Popular de Curitiba (COHAB-CT) – sociedade de economia mista representada por seu presidente, à época –, o Convênio nº 22.909 de 15 de março de 2018 (CURITIBA, 2018a) estabelece critérios para a simplificação de procedimentos relativos à emissão de CVCOs de unidades habitacionais de interesse social, implantadas pela COHAB-CT.

Considerando a necessidade de regularização documental de tais unidades (a fim de possibilitar a averbação das construções nos Registros Imobiliários) e o fato de que, devido ao tempo decorrido entre a entrega das edificações e a vistoria de CVCO, algumas residências possam ter sido modificadas ou ampliadas em relação ao projeto original, o acordo possui um caráter de cooperação objetiva entre as partes. A meta estabelecida pelo Convênio prevê a regularização (por meio da emissão de CVCOs) de 4.660 (quatro mil, seiscentos e sessenta) unidades até o mês de dezembro de 2020 (CURITIBA, 2018a).

O CVCO deve ser requerido pelo proprietário da unidade ou pela COHAB-CT junto à SMU, observando o protocolo padrão e a documentação obrigatória exigida. A simplificação de

procedimentos possui como principal instrumento a previsão de que, eventualmente, a vistoria de conclusão de obra, possa ser substituída por um Termo de Responsabilidade (emitido pela COHAB-CT) quanto à execução da obra de acordo ao projeto aprovado pelo respectivo alvará de construção. Com isso, são reduzidos trâmites e prazos processuais, possibilitando ganho de agilidade para o cidadão e otimização da demanda para os servidores.

Com base nos mesmos critérios de análise aplicados ao caso anterior, destacam-se:

- a) **Diálogo:** identifica-se a presença de disponibilidade para o alinhamento de procedimentos (canal de comunicação aberto entre as áreas), bem como de indícios da institucionalização do diálogo: estabelecimento de um Comitê Técnico com as partes envolvidas (formalização da equipe responsável pela resolução de assuntos pertinentes ao caso), eleição dos gestores do acordo e a edição do próprio Convênio (CURITIBA, 2018a). A organização de uma agenda e o direcionamento de esforços integrados e inclinados à simplificação de procedimentos produzem expectativas acerca da efetivação de inovações derivadas da inteligência coletiva. É o que Brugué (2014, p. 70) chama de “intercâmbio de perspectivas e recursos entre as diferentes partes da administração”, também salientado como processo dialético construtivo, ordenado e conclusivo (BRUGUÉ; GOMÁ, 2008);
- b) **Intersetorialidade:** algumas características associadas à utilização e compartilhamento inteligente de recursos próprios de cada setor na busca por melhores soluções coletivas (CUNILL GRAU, 2005) podem ser observadas no caso relatado. Uma equipe de trabalho intersectorial foi formada para ajuste dos termos e procedimentos do acordo. A tomada de decisão que prevê a participação efetiva das partes envolvidas, cada qual colaborando dentro de sua especificidade e competência, caracteriza um processo decisório integrado. Da mesma maneira, a formalização do entendimento mostra-se conjunta: o acerto prevê, objetivamente, as atribuições da COHAB-CT e da SMU, apresentando, no texto do documento que o oficializou, os nomes e as matrículas dos gestores do Convênio, além das assinaturas dos responsáveis maiores de ambos os setores compromissados;
- c) **Liderança mediadora:** o exemplo descrito possui uma essência colaborativa e desdobrou-se por conta da iniciativa e atuação que são próprias de lideranças engajadas com a implementação de inovações que representem simplificações. A disponibilidade de esforços – por parte dos administradores – para uma agenda voltada à integração e otimização de procedimentos representa um estímulo crucial para o sucesso no desafio de contraposição a uma cultura administrativa inercial e segmentadora. A liderança mediadora, enxergada como um motor transformador da administração, pode ser discreta em seu discurso, mas potente na produção de resultados efetivos (BRUGUÉ, 2014).

Não se manifestaram, no caso, indícios de deliberações amplas, com a participação de grupos representativos de servidores, delegações ou contribuições de membros das equipes de trabalho. Isto porque não se fez necessário: por ser um tema relativamente objetivo e de cunho procedimental (alinhamento específico entre dois setores), a condução das tratativas restringiu-se ao comando gestor das áreas.

4.3 O FOCO NO CIDADÃO

Em termos comparativos, o primeiro caso descrito configura-se como o relato negativo, onde se identifica a carência das variáveis do objeto do estudo e são esboçadas propostas alinhadas às mesmas. O segundo é o contraponto – a experiência considerada favorável – e sua inclusão neste artigo justifica-se na importância da identificação, análise e multiplicação das boas práticas administrativas relacionadas ao problema de pesquisa. O aspecto comum em ambos é a motivação da análise: a facilitação para os cidadãos. Embora se entenda, por todo o contexto estudado, que a adoção de práticas deliberativas internas favoreça o enriquecimento da atividade dos servidores, são, nos efeitos proporcionados aos

requerentes dos serviços públicos, que residem os principais benefícios de uma administração apoiada em colaboração e diálogo, que enfatiza não só resultados, mas os processos e as pessoas (CARLEIAL; OPUSZKA; KANUFRE, 2016).

Por se tratar de uma atividade reguladora e fiscalizatória, o Controle de Edificações possui, por natureza, um caráter inelástico, assentado no rigor do cumprimento das leis. Entende-se que o ordenamento urbano necessita dessa rigidez (observando o uso do bom senso em cada contexto), de modo a reforçar a figura do município como a principal entidade policiadora da construção (MEIRELLES, 2005). É relevante ressaltar, todavia, que, quando se discute a adoção de práticas internas que facilitem a vida dos cidadãos, não se cogita flexibilizar o cumprimento da legislação existente, mas trabalhar a comunicação intraorganizacional de tal forma a eliminar contradições e inconsistências que geram dúvidas e desperdício de tempo às pessoas.

Aos profissionais da construção civil, empresários e proprietários de imóveis que, porventura, estiverem diante de uma situação semelhante à relatada no primeiro exemplo, resta a expectativa de que os procedimentos internos sejam compatibilizados. Certamente, o tempo de tramitação dos protocolos seria reduzido e as revisões de projetos otimizadas. Aos cidadãos menos favorecidos socialmente, a chance de regularizar a documentação de suas casas aumenta a partir da formação de um convênio intersetorial fundamentado na simplificação de regras. A todos os requerentes podem ser produzidas respostas com maior criatividade, coerência e efetividade, respaldadas por uma administração que se movimenta constantemente em busca da coesão entre suas partes (BRUGUÉ, 2014; TRAUB *et al*, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar e multiplicar conhecimentos acerca da Administração Pública Deliberativa possibilita reflexões sobre o diálogo. Essa prática tão nobre pressupõe o exercício da escuta, empatia e tolerância – princípios tão importantes quanto inabituais nos dias de hoje. A transferência do foco dessa discussão ao contexto interno da administração pública – mais precisamente a uma área tão técnica como o Controle de Edificações de Curitiba – configurou um grande desafio e, ao mesmo tempo, demonstrou a relevância do assunto: os benefícios proporcionados pela boa comunicação se estendem dos funcionários aos cidadãos.

Dentro do cenário escolhido para aprofundamento da pesquisa, bem como na administração pública em geral, são percebidas inúmeras circunstâncias de incongruências organizacionais que remetem a soluções apoiadas na articulação, mediação e construção de saberes. O estudo de caso em questão abordou, especificamente, duas situações reais que exemplificam a importância das práticas deliberativas na construção de um ambiente administrativo mais efetivo. As avaliações decorrentes de tais relatos carregaram, em sua essência, a motivação deste estudo: analisar como as práticas internas fundamentadas no diálogo, na integração entre setores e no uso da liderança mediadora podem produzir melhorias na prestação de serviços públicos – relacionados à aprovação de projetos e licenciamento de obras – aos cidadãos curitibanos.

O alcance de tal objetivo se baseou na identificação de carências e sucessos, pertinentes aos casos descritos, fundamentada na revisão bibliográfica proposta. Apresentou como limitação o fato de que, em estudos de caso, não há espaço para generalizações. De toda forma, os relatos escolhidos representaram bem o cenário dificultoso, mas também promissor, das práticas dialéticas internas na administração pública.

Se, por um lado, a institucionalização do diálogo pode ser considerada um passo bastante desafiador (por envolver iniciativas políticas, mudanças estruturais e culturais mais profundas e lentas), entende-se que uma importante contribuição deste artigo reside no estímulo à mudança de postura por parte dos servidores. Algo como a valorização de pequenas atitudes, que encaminhem soluções

articuladas, integradas e distintas da silenciosa frieza burocrática. Ao apresentar um estudo de caso sob o enfoque das práticas deliberativas internas, interpreta-se que tais princípios tenham sido aproximados da realidade administrativa municipal destacada, fomentando algumas otimizações necessárias para o melhor funcionamento da organização.

Ao finalizar este artigo, uma promitente constatação: enquanto este texto era redigido, a dissonância narrada entre SMS e SMU foi objeto de um incipiente acordo, que envolveu seus respectivos gestores no intuito de alinhar os procedimentos internos inerentes ao caso. Os desdobramentos ainda serão sentidos e avaliados, mas trata-se de mais uma evidência do bem que o diálogo faz à administração pública: economizam-se tempo, recursos e esforços. Ganha o servidor. Ganha o cidadão.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Z. **Danos colaterais: desigualdades sociais numa era global**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- BRASIL. **Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- _____. **Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jul. 2001. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em: 26/11/2018.
- _____. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, v. 11, 2002. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- BRUGUÉ, Q. Da gestão pública para a administração deliberativa. *In*: Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP). **Estado, planejamento e administração pública**. Curitiba: IMAP, 2014. p. 65-80.
- BRUGUÉ, Q.; GOMÁ, R. **Nuevas formas de gobernar: límites y oportunidades. Respuestas locales a inseguridades globales. Innovación y cambios en Brasil y España**. Barcelona: Fundació CIDOB, 2008. p. 265-284.
- BRUGUÉ, Q.; GELIS, J. F.; GÜEMES, C. Confianza democrática y proceso de formulación de políticas públicas: el caso de la política hídrica de Cataluña. **Revista de Sociología e Política**, v. 26, n. 67, p. 129-152, 2018.
- CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. Fundamentos Deliberativos: a centralidade do diálogo. *In*: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Org.). **Políticas e Ações deliberativas em Curitiba**. Curitiba: IMAP, 2016. v. 1, p. 1-10.
- CARVALHO, C. O.; RODRIGUES, R. A. O Estatuto da Cidade e seus 15 Anos: opiniões novas na casa velha. **Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD**, v. 37, n. 131, p. 53-65, 2016.
- CUNILL GRAU, N. La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social. **X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Santiago. 2005.
- CURITIBA. **Lei Orgânica do Município de Curitiba/PR**. Promulgada em 5 de abril de 1990. Legislação Municipal, 1990. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-organica-1-1990-Curitiba-PR.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

_____. **Lei nº 9.800 de 03 de janeiro de 2000.** Dispõe sobre o zoneamento, uso e ocupação do solo no Município de Curitiba. Legislação Municipal, 2000. Disponível em: <[https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-ordinaria-9800-2000-Curitiba-PR-consolidada-\[02-01-2012\].pdf](https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-ordinaria-9800-2000-Curitiba-PR-consolidada-[02-01-2012].pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

_____. **Lei nº 11.095 de 21 de julho de 2004.** Dispõe sobre as normas que regulam a aprovação de projetos, o licenciamento de obras e atividades e a execução, manutenção e conservação de obras no Município de Curitiba, e dá outras providências (Código de Posturas do Município de Curitiba). Legislação Municipal, 2004a. Disponível em: <[https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-ordinaria-11095-2004-Curitiba-PR-consolidada-\[10-10-2017\].pdf](https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-ordinaria-11095-2004-Curitiba-PR-consolidada-[10-10-2017].pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

_____. **Decreto Municipal nº 1.119 de 30 de novembro de 2004.** Aprova a descrição do núcleo básico, das atribuições específicas, das áreas de atuação e das competências técnicas de ingresso dos cargos da Administração Direta e dos órgãos da Administração Indireta do Município de Curitiba: Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública, Instituto de Previdência dos Servidores do Município de Curitiba, Fundação de Ação Social e Fundação Cultural de Curitiba, prevista na Lei no 11.000/04. Legislação Municipal, 2004b. Diário Oficial – Atos do Município de Curitiba, nº 90, suplemento 01, de 30 de novembro de 2004.

_____. **Decreto Municipal nº 1.163 de 09 de dezembro de 2004.** Aprova o Regimento Interno da Secretaria Municipal do Urbanismo. Legislação Municipal, 2004c. Diário Oficial – Atos do Município de Curitiba, nº 98, de 28 de dezembro de 2004.

_____. **Decreto Municipal nº 1.020 de 15 de julho de 2013.** Dispõe sobre a Regulamentação das Edificações no Município de Curitiba e dá outras providências. Legislação Municipal, 2013a. Disponível em: <<http://multimedia.curitiba.pr.gov.br/2013/00134154.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

_____. Secretaria Municipal do Urbanismo. **Portaria nº 80 de 15 de julho de 2013.** Regulamenta o disposto nos artigos 1º e 2º do Decreto 1.020/2013, quanto aos parâmetros construtivos relevantes. Legislação Municipal, 2013b. Disponível em: <<http://multimedia.curitiba.pr.gov.br/2013/00134265.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

_____. **Lei nº 14.771 de 15 de dezembro de 2015.** Dispõe sobre a revisão do plano diretor de Curitiba de acordo com o disposto no art. 40, § 3º, do Estatuto da Cidade, para orientação e controle do desenvolvimento integrado do município. Legislação Municipal, 2015. Disponível em: <[https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-ordinaria-14771-2015-Curitiba-PR-consolidada-\[15-08-2018\].pdf](https://leismunicipais.com.br/pdf/Lei-ordinaria-14771-2015-Curitiba-PR-consolidada-[15-08-2018].pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2018.

_____. **Convênio nº 22.909 de 15 de março de 2018.** Estabelece critérios para simplificação de procedimentos de emissão de CVCOs - Certificado de Vistoria de Conclusão de Obras de Unidades Habitacionais de Interesse Social, implantadas no Município de Curitiba, que entre si fazem o Município de Curitiba e Companhia de Habitação Popular de Curitiba. Diário Oficial – Atos do Município de Curitiba, nº 64, de 6 de abril de 2018. Ato Municipal, 2018a. Disponível em: <http://legisladoexterno.curitiba.pr.gov.br/DiarioConsultaExterna_Download.aspx?Id=2488>. Acesso em: 10 jan. 2019.

_____. Secretaria Municipal da Saúde. **Resolução nº 1 de 12 de julho de 2018.** Relaciona as atividades econômicas de interesse à saúde, segundo a Codificação Nacional de Atividades (CNAE), que necessitam análise e avaliação prévia pela Vigilância Sanitária Municipal para instalação e início de funcionamento no município de Curitiba – PR e dá outras providências. Legislação Municipal, 2018b. Disponível em: <<http://www.saude.curitiba.pr.gov.br/images/Resolucao%20n%201-18%20de%2012-07-2018.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2019.

DE FREITAS, A. F.; DE FREITAS, A. F.; FERREIRA, M. A. M. Gestão social como projeto político e prática discursiva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 278-292, 2016.

FERREIRA, João S. W. Alcances e limitações dos instrumentos urbanísticos na construção de cidades

democráticas e socialmente justas. Texto de apoio às discussões da Mesa 1 da **V Conferência das Cidades**, Brasília: Câmara dos Deputados, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **A inclusão do outro: estudos de teoria política**. São Paulo: Edições Loyola, 2002a.

_____. **Agir comunicativo e razão destrancendentalizada**. São Paulo: Tempo Brasileiro, 2002b.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP). **Cadernos do IMAP 1 – Diretivas para Acompanhamento das Ações de Governo: a centralidade do diálogo**. Curitiba: IMAP, 2015.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. *In: XI Concurso de Ensayos del CLAD: El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones*, p. 63-124. Caracas, 1997.

MEIRELLES, H. L. **Direito de Construir**. 9. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2005.

_____. **Direito Municipal Brasileiro**. 16. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2008.

PARANÁ. **Ministério Público. Controle de Edificações e Licenciamento Urbanístico**. 2013. Disponível em: <<http://www.urbanismo.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=36>>. Acesso em 26/11/2018.

ROLNIK, R. **A cidade e a lei: legislação, política urbana e territórios na cidade de São Paulo**. Curitiba: Studio Nobel, 1997.

SALGADO, R. O. De volta à Frankfurt: Notas sobre a criação do zoneamento urbano. **Revista Culturas Jurídicas**, v. 4, n. 8, 2017.

SERRA, A. La gestión transversal. Expectativas y resultados. **Revista del clad Reforma y Democracia**, n. 32, 2005.

SILVA, J. A. **Direito Urbanístico Brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

TARRAGÓ, D.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO JÚNIOR, J. C. **A administração pública deliberativa: Inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

TRAUB, A. et al. Práticas Deliberativas e os Desafios para Implementação na Escola de Administração Pública. *In: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Org.).. Políticas e Ações Deliberativas em Curitiba*. Curitiba: IMAP, 2016. v. 1, p. 71-88.

ULTRAMARI, C. Direito à cidade: Ensaio sobre permanências e avanços. *In: Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP). Estado, planejamento e administração pública no Brasil*. Curitiba: IMAP, 2016, p. 77-95.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

