

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil  
11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## PROPOSTA DE ESTRUTURA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE REVITALIZAÇÃO URBANA

Mariana Matayoshi Marchesin<sup>1</sup>, Eliane Monetti<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escola Politécnica da USP – Núcleo de Real Estate, Av. Prof. Almeida Prado, travessa 2, n. 83  
CEP 05508-900; [marimatayoshi@yahoo.com.br](mailto:marimatayoshi@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Profa. Dra. Do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da USP; [eliane.monetti@poli.usp.br](mailto:eliane.monetti@poli.usp.br)

### RESUMO

Os projetos de revitalização urbana são realizações do poder público a partir da identificação de áreas degradadas ou que necessitam de projetos especiais. Para a sua execução, o governo precisa desenvolver uma estrutura gerencial especialmente organizada para este fim. Atualmente ainda não existe uma estrutura de gerenciamento sólida o suficiente para ser utilizada como modelo e replicada em diferentes áreas ou escalas no país. Esta carência está se tornando mais visível em consequência do aumento das parcerias entre o poder público e empresas privadas, viabilizando muitos destes projetos no Brasil mas que, em contrapartida, pressionam o governo a se movimentar para estabelecer uma estrutura eficiente a fim de executá-los no mesmo ritmo que as empresas privadas impõem no desenvolvimento de empreendimentos próprios.

Assim, o presente trabalho teve como objetivo reconhecer os principais elementos que compõem a estrutura de gerenciamento de um projeto público de revitalização urbana, levantando informações através da literatura, de três projetos de revitalização urbana já realizados no Brasil e no exterior, procurando extrair as boas práticas<sup>1</sup>, e propondo por fim, uma estrutura que permita servir como direcionamento para gerenciadoras ou partes interessadas, com a possibilidade de replicação em diferentes escalas de projetos urbanos.

Os resultados encontrados foram separados pelo presente autor em seis fases que, entendem-se relevantes para o planejamento macro da estrutura do ciclo de vida dos projetos de revitalização urbana, sendo estes: (i) Fase de Iniciação, (ii) Fase de Formulação, (iii) Fase de Planejamento e Estrutura, (iv) Fase de Execução, (v) Fase de Monitoramento e Controle e (vi) Fase de Encerramento.

O presente artigo é parte de uma pesquisa mais abrangente e detalhada que constitui uma dissertação de mestrado em andamento no programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

**Palavras-chave:** Planejamento Urbano, Gerenciamento de Projetos Urbanos, Revitalização Urbana.

---

<sup>1</sup> Como Boa Prática, o presente trabalho considera o conceito descrito pelo Guia PMBOK (2004): “Boa Prática significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes.”

# 13ª Conferência Internacional da LARES

Centro Brasileiro Britânico, São Paulo - Brasil

11, 12 e 13 de Setembro de 2013



## FRAMEWORK PROPOSAL FOR URBAN GENTRIFICATION PROJECT MANAGEMENT

### ABSTRACT

The urban gentrification projects are achievements of the government from the identification of degraded or areas in need of special projects. For its implementation, the government needs to develop a management structure specially organized for this purpose. Currently there is not a management structure solid enough to be used as a model and replicated in different areas or scales in the country. This deficiency is becoming more visible as a result of increased partnerships between the public and private companies, enabling many of these projects in Brazil but in return, the private companies involvements pushes the government to move to establish an efficient structure to implement them at the same rate as private companies impose on developing its own projects

Thus, the present study aimed to recognize the main elements that make up the management structure of a public project of urban regeneration, collecting information from the literature, three urban revitalization projects already undertaken in Brazil and abroad, seeking to extract good practices, and finally proposing a structure that enables to serve as guidance for project management offices or stakeholders, with the possibility of replication in different scales of urban projects.

The results were separated by the present author in six phases which are understood to be relevant to the planning of the macro structure of the life cycle of urban revitalization projects, **are they: (i) Inception Phase, (ii) Formulation Phase, (iii) Planning and Structure Phase, (iv) Execution Phase, (v) Monitoring and Control Phase(vi) Closing Phase.**

This article is part of a more comprehensive and detailed what constitutes a dissertation in progress in the Program Graduate of Civil Engineering, Polytechnic School of University of São Paulo.

**Key-words:** Urban Plan; Urban Project Management; Urban Gentrification .

## 1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

A revitalização urbana possui atualmente uma grande relevância dentro do escopo do setor público a favor da melhoria das cidades. Trata-se da escolha de uma pequena área dentro da cidade que necessite de uma atenção especial por estar em estado de degradação, ou que tenha uma relevância histórica mas que se encontra em um mal estado de conservação. Para a implementação desta revitalização, o governo desenvolve projetos urbanos especiais para aquelas áreas degradadas, através de empresas criadas com o objetivo de gerenciar estes Projetos de Revitalização Urbana (PRU).

Como Projeto, o presente trabalho considera o conceito descrito pelo Guia PMBOK (2004) como sendo: “(...) um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”. Assim, um Projeto de Revitalização Urbana (PRU) é um conjunto de esforços para a transformação de uma área degradada em uma área revitalizada, capaz de gerar renda para o município e que atraia cidadãos que frequentemente voluntariamente este espaço.

Ademais, como Gerenciamento de Projetos é considerado como o conceito descrito pelo Guia PMBOK (2004) como sendo “(...) aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. (...) Gerenciar um projeto inclui:

- Identificação das necessidades
- Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis
- Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo
- Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.”

O presente trabalho buscou levantar informações de PRUs<sup>2</sup> realizados em diversas cidades diferentes e reconhecer as boas práticas utilizadas para desenvolver uma proposta de uma estrutura de Gerenciamento de PRU capaz de direcionar as partes interessadas, aumentando as chances de sucesso na criação e implantação destes.

Os projetos estudados possuem uma mudança no conceito da relação do governo e o seu papel dentro da cidade e das expectativas que os cidadãos têm sobre ele, isto porque nos últimos quarenta anos o escopo de gestão urbana em todo o mundo teve um grande aumento de sua complexidade. Além de funcionar como uma Ação Administrativa tradicional fornecendo infraestrutura e serviços públicos, a partir dos anos 80 o governo passou a ser um “gestor” urbano, gerenciando problemas como desemprego, pauperização, violência e acirramento na posse do solo urbano<sup>3</sup>. E após os anos 90, o papel do governo aumentou frente a responsabilidade de sanar

---

<sup>2</sup> O presente trabalho não possui como objetivo o desenvolvimento de estudos de casos, portanto os PRU estudados não serão detalhadamente explicados, podendo ser buscados através das referências bibliográficas pelos interessados a adquirir maior aprofundamento dos PRUs.

<sup>3</sup> ULTRAMARI C. and REZENDE D. A. *Mudanças e Continuidades na Gestão Urbana Brasileira*. Curitiba: Revista Paranaense de Desenvolvimento, 2006. 19-28p.

questões não apenas da cidade, mas também dos cidadãos e do meio-ambiente<sup>4</sup>, integrando também a cidade ao país e ao mundo com o avanço da internet e a consequente globalização. Estas expectativas obrigaram os governos a formular planejamentos com visão mais estratégica e com objetivos mais específicos e detalhados. Estas responsabilidades mais complexas e onerosas, para serem executadas exigiram do governo uma revisão e reformulação das estruturas organizacionais, bem como de sua gestão incorporando novos conceitos urbanos e iniciando uma abertura para a realização de parcerias com o setor privado.

Os governos de diferentes cidades precisaram criar estas novas estruturas e metas para atender à necessidade da sociedade atual, chamadas por Somocurcio (2005) de Sociedades de Economia Mista. Na Espanha, em Barcelona, o modelo desenvolvido entre os anos 80 e 90, e conhecido como “Modelo Barcelona” englobou três principais áreas chamadas de PROCIVESA, FOMENT CIUTAT VELLA e PROEIXAMPLE. Na França, em Paris, nos anos 80 foi criado o SEM PARIS CENTRE para o desenvolvimento das operações urbanas no centro histórico da cidade. Nos Estados Unidos esta movimentação foi chamada de “Planejamento Estratégico”, iniciado nos anos 70 em São Francisco e posteriormente replicado em Chicago, Washington e Nova Iorque.

Na América Latina, alguns movimentos também começaram porém nem sempre estruturados como os da Europa e Estados Unidos. A partir dos anos 90 muitas cidades começaram a reconhecer alguns centros como historicamente importantes para proteção e cuidados especiais para recuperação, como é o caso da cidade de Buenos Aires, na região do Puerto Madero com a criação da (CAPM) Corporación Antigua Puerto Madero S.A., e outras cidades da América Latina também como, Lima (Peru), Quito (Equador), Cidade do México (México), Havana (Cuba), Santiago do Chile (Chile), entre outros. No Brasil, a mudança iniciou-se principalmente a partir dos anos 2000, com a Lei Federal Estatuto da Cidade (2001) a partir da qual foram desenvolvidos os Planos Diretores Municipais e os Planos Estratégicos Municipais, com objetivos mais amplos e estratégicos, considerando a participação do mercado e dos interesses do setor privado. Atualmente, no Rio de Janeiro, a operação urbana do Porto Maravilha se destaca pela quantidade de obras e investimentos privados, tendo como gestora a (CDURP), Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro.

A experiência adquirida no gerenciamento dos PRUs acima descritos, ainda é pequena frente a complexidade desta e das variações estruturais possíveis para cada caso em particular. Quarenta anos de prática na Europa e vinte na América Latina ainda é pouco tempo frente ao ciclo de vida de um PRU, restando para os governos poucas bases onde se apoiar no planejamento inicial da estrutura deste gerenciamento.

No presente trabalho, serão resgatados alguns conceitos atuais acerca do papel do governo na cidade e as possibilidades de alianças já praticadas entre o setor público e privado, como panorama geral para aumentar o entendimento da direção que os governos estão se movimentando. E, em seguida serão apresentados através de descrição resumida, três casos de PRU com o intuito de reconhecer as principais boas práticas que precisam ser consideradas na formação da estrutura do Gerenciamento de PRUs. Sendo estes: Corporación Antigua Puerto Madero S.A. (Buenos Aires, Argentina), Promoció de Ciutat Vella (Barcelona, Espanha) e Operação Porto Maravilha (Rio de Janeiro, Brasil).

---

<sup>4</sup> Os problemas ambientais urbanos passaram a ser considerados com maior seriedade e tangibilidade a partir dos anos 90 com a Conferência Internacional ECO-92 ou RIO-92 (1992) que resultou na Agenda 21 e na Conferência Internacional de 1996 em Istambul, que resultou no Habitat II.

## 2. METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TEXTO

A partir da leitura de artigos e textos acadêmicos publicados sobre gestão urbana, planejamento urbano, investimento e parcerias entre setores público-privado, gerenciamento de projetos e a partir de sites especializados, foram extraídos os fundamentos para a elaboração do presente trabalho.

Primeiro, será abordado o conceito da governança pública, explorando os objetivos da estrutura atual do governo, as razões pelas quais não condizem mais com a necessidade da sociedade atual e quais são as novas expectativas da sociedade em relação ao governo, perante as mudanças de escopo político e da globalização.

Serão expostos os modelos de gestão e a interação entre os setores público-privado, ampliando a visão de como estas práticas estão ocorrendo no mundo e quais são as vantagens e as desvantagens deste tipo de interação. A abordagem deste assunto permite mostrar as direções possíveis a serem exploradas e os cuidados que devem ser considerados ao optar por uma parceria entre público-privado.

A contextualização do assunto diante dos novos conceitos e práticas que estão sendo adotadas na atualidade, objetivam formar um pano de fundo para o entendimento dos objetivos macros dos PRUs, e após esta contextualização, serão realizadas a descrição resumida da estrutura de Gerenciamento aplicada em três estudos de caso: Corporación Puerto Madero (Buenos Aires, Argentina), selecionado por ser um caso de sucesso na América Latina, sendo esta Corporación atualmente uma empresa que presta serviços de consultorias de PRUs; Promoció Ciutat Vella (Barcelona, Espanha), selecionado como um caso europeu já implantado com sucesso; e por fim a Operação Porto Maravilha (Rio de Janeiro, Brasil), selecionado como um caso brasileiro que está em andamento atualmente.

Por fim, a partir da análise da estrutura dos três estudos de casos, o presente autor irá reconhecer a estrutura por eles praticadas, e propor sua organização estrutural em seis fases que entende-se importantes para a formação de uma estrutura de Gerenciamento de PRU, e as principais ações necessárias em cada uma destas fases. Objetivando desta maneira, contribuir para o direcionamento de gerenciadoras e partes interessadas no planejamento de uma estrutura de Gerenciamento de PRU.

Chama-se a atenção de que o presente trabalho é parte de uma pesquisa mais abrangente e detalhada que constitui uma dissertação de mestrado em andamento no programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP. E que são necessários maiores estudos para o desenvolvimento mais detalhado de cada fase proposta, porém que não é escopo do presente trabalho.

### 3. GOVERNANÇA PÚBLICA

O conceito de governança<sup>5</sup> como base da estrutura de gestão utilizada ainda nos dias atuais, foi adotado no século XIX da era capitalista de acordo com as teorias de Max Weber (1864-1920)<sup>6</sup> conhecido como Modelo Burocrático de Estado, baseado na disciplina, organização e estabilidade, e que tem como principais características:

1. Organização através de regras e normas;
2. Caráter burocrático de documentação e padronização;
3. Divisão do trabalho de forma impessoal e racional;
4. Hierarquia bem definida;
5. Competência técnica e meritocrática;
6. Especialização da administração e dos administradores;
7. Previsão de funcionamento.

Este tipo de organização funciona quando o objetivo é atingido de maneira repetitiva e constante, como cobranças de impostos, cumprimento de leis, operação de obras públicas de infra-estrutura nova, etc., porém com a transformação das cidades em áreas cada vez maiores e urbanizadas, com diferentes características, diferentes cidadãos com particular necessidade e prioridade, com centros comerciais espalhados pela cidade, tráfego intenso e regras e leis cada vez mais detalhadas, áreas antigas com diferentes necessidades de revitalização, preocupação com o meio-ambiente e a criação de diversos programas específicos em diversas áreas diferentes dentro da mesma cidade, o controle deste organismo antes mais parecido com a estrutura de uma fábrica, entrou em falência e a necessidade de uma nova maneira de gerenciar a cidade se fez necessária.

Assim, Centelles J. e Portella (2006), defendem um novo modelo de governança chamado de Modelo Gerencial ou Gerencialismo que incorpora no modelo público de gestão alguns funcionamentos de empresas privadas objetivando alcançar maior flexibilidade através das idéias de “Economia, Eficácia e Eficiência”, tendo como principais características:

1. Organização específica, para cada de serviço (Agências, Sociedades, Empresas, Corporações Autônomas, etc.);
2. Validação por resultados (Fixando objetivos claros e concretos para cada serviço);
3. Máxima eficiência (mínimo gasto para mesmos resultados);
4. Flexibilidade e Adaptabilidade (frente a pessoas, empresas e áreas);
5. Cidadãos ou Empresas tratados como clientes.

Este tipo de governança busca uma descentralização e a prática do princípio de subsidiariedade (colocar as competências mais próximas aos cidadãos).

---

<sup>5</sup> Como conceito de governança será considerado a descrição de Centelles, se limitando a um nível teórico e mais amplo de decisão “[...] a estrutura de relações entre diferentes atores através da qual se tomam decisões sobre assuntos públicos.[...] formada por um conjunto mais ou menos articulado de regras formais e informais (leis, normas, procedimentos, costumes, valores, hábitos, etc.) que condicionam e estabelecem as pautas de interação entre os atores e a tomada de decisões que afetam a coletividade e seus conflitos.”(CENTELLES J. E PORTELLA, 2006, p.3, tradução nossa, grifo do autor)

<sup>6</sup> CENTELLES J. and PORTELLA. *El Buen Gobierno de la Ciudad. VIII Congreso Iberoamericano de Municipalistas Guayaquil*. Barcelona: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, 2006, p.5



Ademais destas mudanças de governança outra necessidade atual da sociedade é a incorporação da globalização no governo de maneira estratégica. A facilidade de comunicação e de troca de informações, pesquisas, etc, faz com que haja a necessidade de uma interação, não apenas entre os diferentes níveis das organizações políticas, com as empresas e com os cidadãos, mas também da aproximação e interação com governos de outros países, ou seja, uma interação em nível mundial. Esta mudança está sendo chamada por alguns autores de *glocal*, como evidencia Raventós F. (2003) como sendo uma conexão do plano global e local.

A partir destas necessidades, os governos iniciaram uma relação de colaboração entre o setor público e privado que segundo Swyngededouw E. apud Raventós F. (2003), existem três vértices desta conexão entre os planos: (i) a globalização dos mercados e das relações, (ii) a perda do peso dos governos nacionais, e (iii) o protagonismo crescente das cidades que lutam para atrair investidores e propostas de parcerias entre os órgãos público-privado com objetivos comuns. Kernaghan apud Raventós F. (2003), defende a idéia de uma relação de compartilhamento de poderes e das ações, e do apoio entre as partes para conseguir um objetivo comum. Este descreve como sendo quatro tipos de colaborações diferentes: (i) participativa: compartilhar poder nas tomadas de decisões, informações, financiamentos e de recursos humanos; (ii) operacional: limita-se a contratação de uma empresa privada para executar um serviço ou para fazer um trabalho; (iii) contributiva: apoio financeiro por meio de patrocínio; (iv) consultiva: como contrato de consultoria, para dar apoio, opinião e conselhos.

Borja e Forn apud Bugs G. (2004), defendem que a nova política das cidades pode ser sintetizada na elaboração de planejamento estratégico e territorial, na elaboração de projetos que mobilizem recursos; na criação de energias e ilusões como os Jogos Olímpicos e Exposições Internacionais e na venda da cidade para a competição interurbana do mercado global.

Antes do início do planejamento de um projeto urbano, seja ele na escala de uma cidade ou de uma área a ser revitalizada, é fundamental questionar quais as necessidades desta área/cidade e da sociedade que irá frequentar ou morar nela, e como se integrará com o restante da cidade, do país e do mundo. Além disso, qual o papel do governo nesta área/cidade, e como irá prestar os serviços e gerenciá-la de maneira a atender as expectativas desta sociedade *glocal*. Assim, é possível verificar que para viabilizar uma gestão urbana mais eficiente e eficaz é preciso deixar a estrutura antiga de governança e repensar de maneira mais estratégica em como conseguir esta qualidade desejada.

#### **4. Modelos de Gestão Urbana**

Para que o governo consiga alcançar o nível de governança mais apropriado para a sociedade atual, este precisa desenvolver novos recursos de gestão urbana<sup>7</sup> capazes de proporcionar por sua vez, uma gestão de projetos urbanos<sup>8</sup> eficiente e eficaz através da criação de organizações específicas para este fim.

---

<sup>7</sup> Como conceito de Gestão Urbana será considerado o conceito de Villaescusa apud Bugs G. (2004) como um nível mais prático do que o conceito anteriormente explicado de Governança. “[...]conjunto de recursos e instrumentos da administração, aplicados na cidade como um todo, visando a qualidade de vida para os cidadãos.”

<sup>8</sup> Como conceito de Gestão de Projetos Urbanos será considerado o conceito de Villaescusa apud Bugs G. (2004) “Gestão de Projetos Urbanos intrinsecamente significa a busca pelos meios que hão de se por em prática para que o projeto de cidade seja executado de forma viável e de preferência com o menos custo de administração pública.[...]Sobretudo, o projeto de cidade deve ser executado com a maior qualidade possível para que adquira valor agregado e benefícios.”

Para viabilizar a formação destas organizações, muitos países estão considerando o envolvimento do setor privado com algum nível de interação. Segundo Bugs G. (2004), o objetivo traçado determina a necessidade da parceria e o desenho desta, podendo ser de forma direta através de ONGs ou Empresas Públicas ou indireta através de Empresas de Economia Mista ou Modelos Externos (Concessão, consórcio). A seguir, abordam-se diferentes modelos de gestão já aplicados de forma bem sucedida:

1. **Empresa Pública:** Empresa de sociedade anônima, como uma empresa privada, com um objetivo, para que possua dentro desta uma estrutura flexível e com pessoas capacitadas e especializadas para atingir certo objetivo. Possui um conselho administrativo e um diretor responsável pela empresa, normalmente no âmbito municipal para cuidar de alguma operação urbana. Aplicado no caso da Sociedade Bilbao Ria 2000;
2. **Empresa de Economia Mista:** Empresa de sociedade anônima, constituída de ente estatal como principal acionista e empresa(s) privada(s) como acionista minoritária para que o controle continue sendo regido pelo órgão público. Possui um conselho misto e a contratação pode ocorrer também com contratação de funcionários especializados sem serem servidores públicos. Este tipo de gestão possibilita o ingresso de capital privado, funcionários especializados e permite o investimento em bens tecnológicos e infraestrutura de empresa privada. Aplicado no caso da Promoció Ciutat Vella S.A. (PROCIVESA) , 1988-2005 e na Operação Urbana Porto Maravilha, RJ, 2013;
3. **Concessão Administrativa:** Empresa Privada que possui a concessão de exploração ou para a execução de um projeto específico. Para tanto, são determinadas diversas regras, estipulado um tempo, prazo de concessão, capital de investimento, etc. Este modelo não possui a ingerência do poder público, ficando a cargo de empresa privada a independência administrativa e autonomia. Aplicado no caso de Paris, 1853-1870.
4. **Gestão Consorciada:** É uma sociedade entre duas entidades públicas ou entre público e privado para a realização de um projeto específico, pode ou não ter fins lucrativos. Aplicado no caso da Corporación Antiguo Puerto Madero S.A., 1991-2003.

A necessidade de uma aproximação da estrutura privada no ambiente do setor público ou mesmo da parceria destes setores é consequência de uma série de deficiências que a atual gestão pública apresenta devido a própria natureza de governança estruturada conforme supracitado e que precisam ser superadas. Algumas das razões para que esta prática seja desenvolvida são destacadas por Raventós F. (2003) abaixo:

1. **Evitar algumas ineficiências próprias da Administração**, como a rigidez, baixa proatividade, ineficiencia na gestão dos recursos e dificuldade para dar respostas altamente específicas;
2. **Aproveitar o potencial do setor privado**, tanto de empresas que possuem um objetivo comum, como de empresas não governamentais. Estas vantagens podem ser de diferentes naturezas como:
  - a) Interesse do setor privado no investimento de alguns setores específicos;
  - b) Maior exigência do setor privado na gestão de recursos pelos riscos empresariais maiores que corre;
  - c) Interesse comum com ONGs e fundações de administração privada;
  - d) Disponibilidade de participação por meio de contratação de especialistas para temas concretos;
  - e) Maior flexibilidade na contratação de número de funcionários;
  - f) Obtenção de recursos financeiros adicionais;
  - g) Maior flexibilidade e capacidade de adequação em circunstâncias variáveis.



3. **Convergência de Interesses**, entre o setor público e o privado, tendo as duas a devida colaboração consciente de ambas as partes sobre a importância do trabalho e das pressões que existem para cada uma, trabalhando em parceria e em colaboração.

Para que a estrutura de gestão de projetos urbanos consiga interagir com o setor privado de modo eficiente, a organização específica precisa ser estruturada de forma mais próxima dos moldes do setor privado. Esta necessidade identificada justifica a proposta do presente artigo em direcionar para um planejamento desta estrutura de gestão de projetos urbanos, moldando-a de maneira mais próxima do setor privado e com conceitos atualizados das necessidades da sociedade.

## 5. Projetos de Revitalização Urbana: Estudo de Casos

Tendo como pano de fundo o entendimento do panorama geral em relação a direção em que os governos estão focando no momento, a seguir serão apresentados a descrição resumida de três estudos de casos de Projetos de Revitalização Urbana que já foram implantados ou que estão em andamento no momento do desenvolvimento deste trabalho, focando em analisar e reconhecer as boas práticas para a estruturação do Gerenciamento de PRU.

Os PRUs escolhidos e descritos abaixo são: Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. (Buenos Aires, Argentina), Promoció Ciutat Vella (Barcelona, Espanha) e Operação Porto Maravilha (Rio de Janeiro, Brasil).

### 5.1. Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.



**Figura 1 Puerto Madero**

Criada em 1989 como uma empresa privada de propriedade estatal a partir de um convênio entre o Ministério de Obras e Serviços Públicos e o Ministério do Interior, objetivando a revitalização do Centro da cidade de Buenos Aires, em especial do Antigo Porto Madero, esta área foi escolhida por se encontrar abandonada e deteriorada e possuía como objetivo segundo Bitácora Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.(2011):

1. Equilíbrio do déficit urbano na área central;
2. Recomposição do caráter urbano;
3. Preservar poder atrativo da região;

4. Criar escritórios para setor terciário que precise se localizar em regiões centrais: empresas públicas, privadas, serviços culturais, e residências;
5. Recuperação da relação com o Rio da Prata incorporando áreas de recreação.

O plano estratégico foi resultado de um acordo entre a municipalidade de Buenos Aires e de Barcelona. Foi aberto o concurso nacional de idéias para o projeto de revitalização urbana para a área, estando concluído seu escopo em 1992, com a proposta de criação de diversas praças ao longo do rio, calçadas largas e verdes, restauração dos antigos galpões e posterior reconhecimento como patrimônio histórico, construção de infra-estrutura, mobiliários urbanos especiais, incentivo para a implantação da Universidade Católica Argentina e de dois Museus, construção de uma ponte de pedestres escultural para atrair os cidadãos, fomento do entorno com investimentos privados.

O governo nacional passou para o nome da Corporação os 170ha de terras do Puerto Madero enquanto que a prefeitura ficou responsável pela elaboração das normas e leis para reger a área a ser revitalizada. Desta maneira a Corporação pôde negociar os imóveis de maneira a acabar arrecadando capital privado para a revitalização.

A partir de 1998, a Corporación Antiguo Puerto Madero começou a prestar serviços de consultoria de gestão de projetos urbanos e de planejamento urbano com base na sua experiência adquirida, revertendo o dinheiro na melhoria contínua da área, conseguindo com este trabalho manter e incrementar a região do Puerto Madero.

## 5.2. Promoció Ciutat Vella S.A.



Figura 2 Ciutat Vella

Criada em 1988 como uma sociedade de economia mista (privada e pública), objetivando a revitalização do Centro da Cidade de Barcelona onde em meados doséculo XIX era delimitado pelas muralhas medievais, Ciutat Vella, e garantir a recuperação do centro sem renunciar o seu caráter residencial e de proximidade a bairros históricos. esta área foi escolhida por se encontrar degradada e com problemas sociais de pobreza, prostituição e drogas, e possuía como objetivo segundo Foment Ciutat vella (2005):

1. Criação de novos espaços urbanos;
2. Construção de residências de qualidade;

3. Implantação de Equipamentos Urbanos;
4. Restauração de edifícios privados;
5. Remodelação das ruas com vias e calçadas largas;
6. Modernização da infra-estrutura e serviços (gás, eletricidade, água e telefone);

Para que fosse possível a concretização da revitalização alguns fatores foram fundamentais, primeiro o centro antigo teve seu reconhecimento como centro histórico em 1986, o que levou a conseguir um financiamento do órgão regulador de Área de Reabilitação Integrada composto pelas três câmaras municipais de Barcelona, a Associação de vizinhos de Ciutat Vella e pela Câmara de Comércio. Foi criado um Programa de Atuações Integradas (PAI) que se concentra em desenvolver seis linhas de atuações: urbanismo, bem-estar social e equipamentos, infra-estrutura e mobilidade, promoção de atividades econômicas, segurança e uso do espaço público e fomento da reabilitação privada. E, o mais importante foi a criação da sociedade econômica mista Promoció de Ciutat Vella S.A. (Procivesa) com aporte de 16,8 milhões de euros, sendo 61% originados de capital público e 39% de capital privado. Outro fator importante para Barcelona foi a sua eleição para sediar os Jogos Olímpicos de 1992

A Procivesa foi dividida em 5 áreas: Gestão do solo, Urbanização, Obras e demolições, Criação de residências para realojamentos, atuações de mercado e promoção econômica, e promoção e comunicação de obras e de projeto em conjunto.

Em 2002, depois de 14 anos de atuação, a Procivesa não tinha mais permissão legal para atuar, porém pelo sucesso considerado de sua gestão, a empresa mista foi renomeada como Foment de Ciutat Vella com o objetivo de continuar gerenciando o processo de transformação e revitalização da área de Ciutat Vella. Continuando sendo uma sociedade de economia mista com aporte inicial de 6 milhões de euros, sendo 60% originados de capital público e 40% de capital privado.

A Foment de Ciutat Vella possui duas ramificações de suas atividades para atendimento as necessidades do setor público e privado:

1. Atividades do serviço público: Possui como objetivo gerir as operações do Programa de atuações municipais, elaboração de planejamentos urbanos, revitalização de áreas degradadas da Ciutat Vella, promoção e reabilitação de moradias na região e a gestão da manutenção do projeto urbano já realizado.
2. Atividades econômicas de mercado: Possui como objetivo a operação de compras e vendas imobiliárias ou de lotes.

### 5.3. Operação Porto Maravilha



**Figura 3 Porto Maravilha**

Segundo a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (2009): “O marco legal para a requalificação da Região Portuária se deu com a criação da operação urbana consorciada em dezembro de 2009, a partir da aprovação das Leis Municipais Complementares 101 e 102. A legislação criou o Porto Maravilha, fixou regras para o investimento em infraestrutura da área com recursos da venda dos Certificados de Potencial Adicional de Construção (Cepacs) e instituiu a Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro (Cdurp) para implantar o processo.” Sendo os principais objetivos descritos abaixo:

1. Recuperação da infraestrutura urbana;
2. Recuperação dos transportes;
3. Recuperação do meio-ambiente;
4. Recuperação dos patrimônios histórico e cultural;
5. Construção de Museus como marcos arquitetônicos

A Operação Porto Maravilha foi dividido em duas fases: A fase 1 foi iniciada em 2009 a partir de investimento de 100% da prefeitura na construção de alças de acesso ao Porto do Rio, substituição de redes de esgoto, água pluvial, potável, telecomunicação e iluminação, e pavimentação e calçadas, em uma área de 350 mil m<sup>2</sup>. A fase 2 iniciada em 2011 estende a uma área de 5 milhões de m<sup>2</sup> e possui a estimativa de ciclo de vida do projeto de 15 anos. Para o custeio desta fase do projeto foi realizada uma venda de Certificados de Potencial Adicional de Construção (Cepacs) para o FGTS, administrado pela Caixa Econômica Federal no valor de R\$8 bilhões, através de leilão promovido pela prefeitura e fiscalizado pela Comissão de Valores Imobiliários (CVM). Sendo que 3% dos valores arrecadados devem ser revertidos para o investimento na valorização do Patrimônio Material e Imaterial da área e em programas de desenvolvimento social.

A execução das obras e serviços de manutenção estão sendo feitas por uma empresa consorciada, estabelecendo desta maneira a maior parceria público privada do país. a licitação foi vencida pelo Consórcio Porto Novo, formado por OAS, Odebrecht e Carioca Engenharia, empresa de sociedade mista.

Ademais, o Rio de Janeiro possui dois fatores que motivam a aceleração da revitalização urbana e os investimentos que estão sendo desprendidos, pois será sede da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016.

## **6. Proposta de Estrutura para o Gerenciamento de Projetos de Revitalização Urbana**

A partir da identificação das necessidades de mudança da governança pública, da compreensão dos tipos de gestão e da parceria com o setor privado, é possível reconhecer alguns processos importantes para o planejamento de um projeto urbano de revitalização e seu conteúdo.

A partir da análise dos três estudos de casos, do ponto de vista do presente autor é possível reconhecer seis fases que entende-se importantes para a formação de uma estrutura de Gerenciamento de PRU, sendo estas: (i) Fase de Iniciação, (ii) Fase de Formulação, (iii) Fase de Planejamento e Estrutura, (iv) Fase de Execução, (v) Fase de Monitoramento e Controle e (vi) Fase de Encerramento.

A Fase de Iniciação refere-se ao início do PRU, quando se identifica uma área potencial para revitalização levantando todas as informações capazes de diagnosticá-la e para a elaboração inicial do seu programa de necessidades. Em seguida vem a Fase de Formulação, fase esta em que o PRU amadurece com um estudo de desenho urbano, a definição dos objetivos tangíveis, e levantamento de informações do projeto que precisam estar bem resolvidos. Após este amadurecimento do projeto, o próximo passo recomendável é a Fase de Planejamento e Estruturação, que define a estratégia de execução do projeto, quando é reconhecida a estrutura organizacional que o projeto pede e os tipos de parcerias que deverão ser fechadas. A Fase de Execução em seguida, contrata toda a equipe de projetos para o desenvolvimento do mesmo até que este contenha todas as informações necessárias para sua execução. E, a Fase de Monitoramento e Controle que permite que o andamento do desenvolvimento do projeto esteja sempre alinhado entre todos os envolvidos, e destaca fatores que precisam de mais atenção em determinado momento. E por fim, a Fase de Encerramento, fase em que se valida a entrega dos produtos gerados pela equipe de projetos.

A seguir, serão descritas cada fase de maneira mais detalhada com o intuito de direcionar Gerenciadoras ou partes interessadas na formulação do planejamento da estrutura de Gerenciamento de PRUs.

### **6.1. Fase de Iniciação**

A Fase de Iniciação refere-se ao início de um projeto urbano, onde a intenção do setor público passa a ser materializada em forma de pesquisas e estudos em uma área identificada com potencial para ser revitalizada. Nesta fase, é necessário identificar e constituir os processos para a criação e iniciação deste novo projeto. Ao mesmo tempo, a ideia inicial para a área escolhida deve estar alinhada com a necessidade da cidade, seus cidadãos e integrada com o mundo. Assim, novos conceitos sobre o meio urbano devem ser estudados e escolhidos para direcionar o desenho urbanístico. Entende-se portanto, que as principais ações desta fase são as seguintes:

1. Eleição da área a sofrer intervenção urbana e sua delimitação;
2. Pesquisa da área com levantamento histórico, social, quantidade de moradores, nível social, quantidade e identificação de instituições, hospitais, serviços e comércios, e todos os dados relevantes para domínio de conhecimento da área;
3. Identificação das diferenças entre as áreas da cidade mais desenvolvidas e as mais degradadas;
4. Elaboração do Diagnóstico da área a ser revitalizada;



5. Envolvimento de uma equipe especializada para elaboração de premissas do projeto urbanístico;
6. Definição do Conceito do Projeto Urbano e o grau de sua integração em relação a cidade e sua população, com o país e com o mundo;
7. Definição do limite da escala de intervenção (melhoramento, recuperação, ampliação, potencialização de alguma área, restauração, etc.)
8. Definição do Escopo do Projeto Urbano, de objetivos tangíveis, focados e relevantes aos problemas apresentados da área;
9. Início de um envolvimento com órgãos estaduais e federais para verificar viabilidade do projeto urbano e possibilidade de parcerias para aceleração dos projetos da área a sofrer intervenção.

Nesta fase, como resultado são formulados documentos com todos os dados levantados, analisados e com a definição de linhas gerais claras e tangíveis dos principais objetivos a serem desenvolvido capazes de serem transformados em material para o concurso de idéias do PRU.

## **6.2. Fase de Formulação**

Esta segunda Fase de Formulação, é considerada pelo presente autor como importante para que o escopo do projeto seja amadurecido e para discutir, revisar e mudar os objetivos até que estejam bastante claros e tangíveis, minimizando problemas estruturais e sendo possível desta maneira prever alguns riscos e suas possíveis ações contra estes riscos para que em seguida, seja possível caminhar para a formação de uma boa estrutura para o PRU.

É nesta fase em que o concurso de idéias para o PRU é lançado e escolhido, para em seguida ser amadurecido pelos responsáveis do PRU em conjunto com os arquitetos vencedores do concurso, através do levantamento dos custos gerais que o projeto irá exigir para ser executado, o cronograma de obra, e com o refinamento das idéias e dos detalhes que com o estudo do PRU já podem ser definidos. Assim, entende-se que as principais ações desta fase sejam as seguintes:

1. Análise dos impactos ambientais do projeto e seu entorno;
2. Abertura e Encerramento do Concurso de idéias para o PRU;
- 3.
4. Identificação dos processos legais envolvidos, os órgãos envolvidos, projetos e estudos que serão necessários serem desenvolvidos;
5. Identificação de toda a equipe que será necessária para o desenvolvimento do projeto urbano (stakeholders);
6. Levantamento do Custo Estimado para o projeto urbano;
7. Levantamento dos Riscos Preliminares possíveis de serem previstos;
8. Revisão do escopo do projeto, objetivos e delimitações de acordo com o resultado de todos os dados levantados nesta etapa. Esta revisão deve ser feita até que o projeto atinja um grau de maturidade com objetivos tangíveis para o capital disponível e conhecimento de riscos possíveis de serem identificados já com ações preventivas.

## **6.3. Fase de Planejamento e Estruturação**



Após as duas primeiras fases, o PRU já deverá possuir o cenário completo para o início do seu efetivo planejamento. Uma área delimitada, o projeto em fase de estudo porém de forma madura, com os objetivos traçados e revisados, os custos preliminares levantados e os riscos preliminares identificados com ações preventivas. Assim, nesta Fase de Planejamento e Estruturação, é possível desenvolver a estratégia financeira, de arrecadação de capital, do tipo e escala de parceria com o setor privado e a estruturação de uma organização específica a ser criada para o desenvolvimento do PRU.

Entende-se que a estrutura da organização específica criada para o Gerenciamento do PRU e para administração posterior da área de intervenção deve possuir dever político, social, operacional e administrativo. Seus deveres políticos devem ser capazes de articular junto aos demais órgãos (ambiental, transporte, habitação, etc) municipais, estaduais, bem como os federais (patrimônio histórico, ambiental, etc.) uma parceria ou processos eficientes e eficazes de maneira a aprovar não só os processos da própria operação urbana, mas também dos proprietários/investidores que terão terrenos na área com um ritmo aproximado ao do setor privado, sem causar disputas de poderes dos órgãos entre si.

A necessidade do dever social deve-se ao fato de que uma região degradada possui antigos moradores e antigas construções que precisam ser tratadas de maneira a serem integradas a sua futura realidade. Assim, precisa haver um plano de relocação dos moradores durante a construção do PRU, e projetos e ações de restaurações de construções antigas com valor histórico.

O dever operacional é o de fazer o PRU ser realizado de maneira eficiente e eficaz, criando uma estrutura dentro da organização específica capaz de atender todas as operações necessárias para a realização da área de intervenção, bem como para atender os proprietários/investidores para a realização de projetos novos na área contribuindo para a consolidação de uma economia auto-suficiente para a área de intervenção. Tão importante quanto a criação da correta estruturação é o investimento e treinamento da equipe que ficará a frente das operações. Esta equipe deverá estar afinada com as novas leis, regras e normas específicas da área de intervenção de maneira que não haja informações contrárias, desalinhadas e que fazem com que os processos dos proprietários/investidores se tornem lentos e desgastantes.

O dever administrativo deve ser a mente de toda a organização, o poder integrador, capaz de gerenciar todo o andamento do PRU. Nesta, entende-se que deve ser criado um setor financeiro, para controle dos gastos que estão sendo despendidos junto a operação urbana bem como para operar esta estrutura, um setor de controle dos riscos que seja capaz de propor as ações preventivas, etambém possuir um setor para gerenciar a integração de todos os departamentos criados, e para gerenciar as informações e conhecimentos.

Assim, entende-se que as principais ações desta fase sejam as seguintes:

1. Elaboração da estratégia financeira de arrecadação do capital para o pagamento do projeto urbano;
2. Definição da escala da parceria entre público-privado;
3. Formação da organização especializada em nível legal, social, administrativo e operacional para o Gerenciamento do PRU e após o encerramento do projeto;
4. Identificação da equipe interna que deverá ser contratada para participar dentro da organização específica,
5. Definição da estrutura organizacional da organização específica;
6. Definição de empresas privadas a serem contratadas para darem suporte administrativo visando melhorar a eficiência do gerenciamento;

7. Revisão da estrutura organizacional até que este esteja focado e tangível para ser aplicado.

#### 6.4. Fase de Execução

A Fase de Execução é a fase em que o PRU se desenvolve de estudo preliminar para projeto executivo, nesta é necessário fazer o gerenciamento do desenvolvimento do projeto, o gerenciamento da equipe, das informações, atentando-se as mudanças e suas validações, e do gerenciamento de integração para garantir o alinhamento de escopo e conhecimento de toda a equipe.

A equipe de Execução precisa ser treinada a lidar com conflitos culturais que existem na relação de equipes de diferentes cidades, bem como para lidar com conflitos de cultura de empresas, pois cada empresa possui uma própria cultura que precisa ser entendida, apreendida e trabalhada para extrair sempre os melhores resultados, informações objetivas e claras e conhecimento.

Assim, entende-se que as principais ações desta fase sejam as seguintes:

- 0.1. Escolha e contratação da equipe de profissionais que irá desenvolver o projeto;
- 0.2. Escolha das empresas de consultoria que irão direcionar a equipe, mitigando os riscos antecipadamente identificados;
- 0.3. Escolha de uma gerenciadora de projetos privada para ser responsável pelo desenvolvimento do projeto, ou a estruturação de um departamento para cumprir este papel;
- 0.4. Definições e revisões dos detalhes do projeto até sua completa maturação;

#### 6.5. Fase de Monitoramento e Controle

O monitoramento e controle deve ser feito durante todo o ciclo de vida do projeto. Portanto, uma equipe/departamento deverá ser prevista desde a Fase de Formulação. A equipe de Monitoramento e Controle deve ser capaz de realizar a coleta das informações relevantes, análise e medição destas, distribuindo-as de maneira filtrada e objetiva para mitigar a perda de informações causando lentidão no processo. Esta fase deve ser desenvolvida por um departamento que também seja responsável pela integração das informações entre os diferentes departamentos.

Estas informações que devem ser gerenciadas, muitas vezes são relacionadas a mudanças de projeto, por isso é importante que a equipe tenha uma autonomia e especialização suficiente para conseguir verificar o impacto destas mudanças no projeto como um todo, e solicitar a validação das mesmas ou propor outras formas de mudanças para que o projeto não seja interrompido ou que o processo não se torne moroso devido a falta de soluções.

A equipe de monitoramento e controle precisa ser treinada e estar preparada para lidar com a inconstância natural ao longo do andamento do projeto e da obra. A mesma autonomia deve ser considerada para que este departamento seja capaz de destravar todas as amarras que vão acontecendo ao longo do projeto e da obra, possuindo portanto uma flexibilidade e agilidade nas ações e tomadas de decisões, bem como na instrumentação junto com as ferramentas de gestão

para que esta não atrapalhe também na fluidez do projeto. Os problemas identificados devem ser solucionados com prioridade de forma rápida, controlada e formalizada de maneira simples.

Também é o presente autor acredita que na prática, a melhor ferramenta de integração, e de controle do projeto ainda é o recurso humano, desta maneira uma equipe bem treinada, capacitada, reconhecida e bem conduzida é fundamental para que o processo de monitoramento e controle seja eficiente e eficaz.

Assim, entende-se que as principais ações desta fase sejam as seguintes:

1. Definição de uma empresa privada parceira para a realização do Monitoramento e Controle do PRU, ou a criação de um departamento específico para este propósito;
2. Controle integrado das mudanças;
3. Verificação e controle do escopo inicial com o da execução;
4. Elaboração e monitoramento dos contratos;
5. Controle do cronograma do projeto com grande frequência revisto;
6. Controle dos custos do PRU;
7. Controle da qualidade dos resultados;
8. Controle das pendências principais do projeto para garantir o andamento alinhado do mesmo, com grande frequência de revisão
9. Gestão das pendências do projeto;
10. Gerenciamento das informações e organização de reuniões e das atas de reuniões com as decisões descritas de maneira clara e acessíveis para toda a equipe;
11. Manutenção de uma base de informações precisas e corretas relativas ao projeto;
12. Análise e Validação dos projetos entregues pela equipe (podendo ser terceirizado);
13. Monitoramento dos recursos humanos;
14. Monitoramento e controle de riscos;
15. Autonomia da equipe interna de monitoramento e controle para pequenas ações e tomadas de decisões;
16. Formatação de instrumentos simples e rápidos de serem utilizados para não tirar o foco dos problemas a serem resolvidos.

## **6.6. Fase de Encerramento**

Por fim, entende-se que a última fase de um PRU é a Fase de Encerramento, que tem o propósito de validar o produto final do PRU em todas as suas fases de projetos (estudo, ante-projeto, pré-executivo, executivo e liberado para obra) e declarar como encerrado o projeto.

Assim, entende-se que as principais ações desta fase sejam as seguintes:

1. Apresentação do produto final de cada etapa para as partes interessadas através de uma reunião que gere uma ata com a validação dos principais cargos responsáveis (esta apresentação é recomendável ser feita para todas as disciplinas envolvidas e que geram projetos para execução);
2. Liberação dos pagamentos para os projetistas que tiverem seus projetos validados;
3. Declaração de encerramento de contrato;
4. Declaração de encerramento do projeto.

## 7. CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou mostrar, através da literatura e da descrição de três estudos de casos, que atualmente não basta que a estrutura de gerenciamento de um PRU seja organizado e planejado para que esta tenha sucesso, mas que precisa incorporar dentro do seu planejamento um PRU com uma integração de um contexto muito maior, com o entorno, com a cidade e com o mundo, para que deste modo, este atenda às necessidades da sociedade atual.

Também foi abordado sobre as possibilidades de parcerias estratégicas entre o setor público e privado para viabilizar os PRUs e, agilizar sua execução. Tendo como consequência positiva com o envolvimento do setor privado, uma maior pressão dos PRUs para serem estruturados de forma mais estratégica e mais próxima ao modelo privado, objetivando aumentar a eficiência e eficácia destas operações.

Para embasar a proposta de estrutura de gerenciamento de PRUs, foram escolhidos três estudos de caso para serem descritos, sendo possível verificar através deles como cada governo desenvolveu na prática seus PRUs e quais são as ações importantes que podem ser identificadas através destas experiências.

Com o objetivo de direcionar gerenciadoras e interessados, o presente autor desenvolveu uma proposta de uma estrutura de gerenciamento de PRUs divididas em seis diferentes fases, sendo elas: (i) Fase de Iniciação, (ii) Fase de Formulação, (iii) Fase de Planejamento e Estrutura, (iv) Fase de Execução, (v) Fase de Monitoramento e Controle e (vi) Fase de Encerramento. Sendo descritas em cada uma delas, as principais ações que entende-se como boas práticas.

A proposta desta estrutura de gerenciamento não teve a pretensão de ser considerada como uma verdade absoluta, e como as experiências práticas em relação aos PRUs são ainda novas é recomendável que sejam feitos mais estudos e com maior aprofundamento no assunto para o desenvolvimento de uma base teórica sólida o suficiente para ser considerado como um modelo de estrutura de gerenciamento de PRUs.

Entretanto, acredita-se que a compilação de informações levantadas, referências literárias, e o resultado do presente trabalho podem contribuir para o direcionamento para o planejamento de uma estrutura de gerenciamento de PRUs. Voltando a ressaltar que o presente artigo é parte de uma pesquisa mais abrangente e detalhada que constitui uma dissertação de mestrado em andamento no programa de Pós-Graduação de Engenharia Civil da Escola Politécnica da USP.

## REFERÊNCIAS

BUGS G.. *Modelos de Gestão de Projetos Urbanos*. Catalunya: Universitat Politècnica de Catalunya, 2004. 41-56p.

CENTELLES J. and PORTELLA. *El Buen Gobierno de la Ciudad. VIII Congreso Iberoamericano de Municipalistas Guayaquil*. Barcelona: Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, 2006. 21p.

FEDERAL MINISTRY OF TRANSPORT, BUILDING AND URBAN AFFAIRS. *Integrated Urban Development – a Prerequisite for Urban Sustainability in Europe*. Berlin: Bundesministerium für Verkehr, 2007. 114p.

FOMENT DE CIUTAT VELLA S.A. *Foment Ciutat Vella*. Barcelona: Primer Segona, 2005. 20p.

HEMPHILL L., BERRY J. and MCGREAL S.. *An indicator-based Approach to Measuring Sustainable Urban Regeneration Performance: Part 1, Conceptual Foundations and Methodological Framework*. Inglaterra: Carfax Publishing, 2004. 725-755p.

MINISTÉRIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DEL SECTOR PÚBLICO. *Guía General de Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública a nivel de Perfil*. Lima, 2003. 97p.

RAVENTÓS F. *La Colaboración publicoprivada*. Barcelona, 2003. 34p.

SOMOCURCIO I. I. R... *Sociedades de Economía Mixta: Una Herramienta de Gestión Urbanística de Participación Público-Privada*. Barcelona: Agencia Española de Cooperación Internacional, 2005. 11p.

TILLMANN P. A., SCUSSEL M. C. B., FORMOSO C. T. And MIRON L. I. G.. *Desafios para a gestão de projetos urbanos com elevada complexidade: análise do Programa Integrado Entrada da Cidade em Porto Alegre, RS*. Porto Alegre: Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, V. 11, n. 3, 2011. 73-87p.

ULTRAMARI C. and REZENDE D. A.. *Mudanças e Continuidades na Gestão Urbana Brasileira*. Curitiba: Revista Paranaense de Desenvolvimento, 2006. 19-28p.

*Bitácora Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.* [online]. Buenos Aires.: Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. [cited 20 June 2013]. Available from: <[http://www.corporacionpuertomadero.com/publicacion\\_esp.php](http://www.corporacionpuertomadero.com/publicacion_esp.php)>.

Rio de Janeiro.: Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro. [cited 20 June 2013]. Available from: <<http://portomaravilha.com.br>>.

Bilbao: Sociedad para la Regeneración Urbanística de Bilbao y su Entorno. [cited 20 June 2013]. Available from: <<http://www.bilbaoria2000.org>>.