

instrumentos de cooperação
para cidades cocriadas

FAZER

JUNTOS

Laura Sobral

**A CIDADE
PRESS**

A cidade ocupa hoje o lugar da experimentação do futuro, da aprendizagem e da inovação cidadã. Mas não há cidade sem o conhecimento e a participação ativa de quem a vive. Precisamos, por isso, de uma pedagogia da voz. Importa ouvir as múltiplas formas de fazer e ser cidade. Este livro oferece caminhos para essa valorização, particularmente pelos exemplos de processos colaborativos e de cocriação em contexto urbano que reúne e analisa. A Laura Sobral tem a sabedoria de colocar em linguagem acessível uma das características mais complexas da governação urbana contemporânea: as políticas públicas colaborativas. A sua capacidade de escuta é bem evidente na forma como torna vibrantes, experienciáveis e com um contributo de aprendizagem indiscutível, os territórios e os processos sobre os quais escreve. Os resultados, recomendações e ferramentas de cooperação tornam mais simples *fazer juntos*.

Filipe Teles

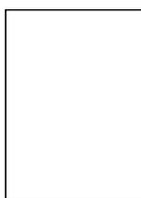
Professor do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território
Pró-reitor da Universidade de Aveiro

FAZER JUNTOS

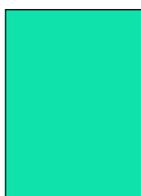
-
- 05** **Introdução**
-
- 08** **Por um urbanismo Inquieto**
Renato Cymbalista
-
- 10** **Ponto de partida**
-
- 13** **Berlim**
-
- 17** **São Paulo**
-
- 21** **Instrumentos de cooperação para o uso de espaços públicos**
-
- 24** **Ecossistemas de cooperação**
-
- 27** **Como fazer juntos**
Construindo uma perspectiva comum
Interesse da administração pública
Na teoria
Na prática
Espaços públicos vivos, acessíveis e inclusivos
-
- 32** **A Regulação de Bolonha**
Como funciona?
Passo a passo
Escopo temático
Caso de implementação: Piazza dei Colori 21
-
- 39** **Lisboa: Estratégia BIP/ZIP**
Como funciona?
Programa de Parceria Local
Gabinetes de Apoio ao Bairro de Intervenções Prioritárias
Rede de Desenvolvimento Local
Escopo temático
Caso de implementação: 2 de Maio todos os dias
-
- 47** **Cidade do México: Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário**
Como funciona?
Escopo temático
Caso de implementação: Comunidade de Miravalle
-
- 55** **Madri: Lei Municipal de Cooperação Público-Social**
Como funciona?
Passo a passo
Escopo temático
Caso de implementação: Huerto Las Vías
-
- 62** **Daqui para a frente**
Recomendações
Trilha cooperativa
Checklist
-

MODO DE USAR

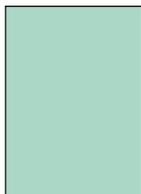
Olá, sejam bem-vindos à publicação *Fazer Juntos!* *Fazer Juntos* foi organizada para inspirar formas de cooperação entre cidades e cidadãos na qualificação de seus espaços públicos. Esta publicação compila, explica e compartilha práticas cooperativas de cocriação presentes em várias cidades do mundo. Tomando Berlim e São Paulo como pontos de partida, reunimos nas próximas páginas as experiências de outras quatro cidades que têm testado e implementado importantes instrumentos de colaboração entre os cidadãos e o poder público: Bolonha, Lisboa, Cidade do México e Madri. Antes de começarmos a leitura, vamos garantir que estamos na mesma página. Para isso, compartilhamos abaixo a forma como diferentes tipos de conteúdos serão apresentados:



nas páginas brancas, você encontra os textos introdutórios à pesquisa, bem como os textos que apresentam os instrumentos de cada cidade analisada.



nas páginas vibrantes, você encontra diagramas, tabelas e esquemas que sintetizam as informações, promovendo uma visualização mais abrangente dos processos compilados pela pesquisa.



nas páginas menta, você encontra detalhes sobre os casos de implementação dos instrumentos de cooperação desenvolvidos nas cidades de Bolonha, Lisboa, Cidade do México e Madri.

[hyperlinks](#)

como esta é uma publicação digital, você pode clicar nos *hyperlinks* do texto para conhecer mais sobre os projetos e iniciativas apresentadas.

Boa leitura!

FAZER JUNTOS

1 bottom-up: de baixo para cima, em português. Neste modelo de implementação de políticas públicas, a decisão deve ter origem a partir dos cidadãos, envolvendo um amplo processo de negociação entre o poder público local e a sociedade civil.

top-down: de cima para baixo, em português). As decisões são tomadas em nível de governo central e implementadas em nível local.

2 usuários: utentes, em português de Portugal.

3 planejamento: planeamento, em português de Portugal.

Atualmente, muitos grupos e governos locais em todo o mundo interessam-se em promover cooperações eficazes entre práticas urbanas *bottom-up*¹ (de baixo para cima) e o planejamento urbano das cidades. Estas cooperações podem permitir a gestão compartilhada de espaços e testes de novas formas de governança urbana, como as experiências de uso temporário dos espaços públicos. Estas experiências procuram responder às situações nas quais a ideia de experimentação urbana contrapõe-se à frequente incompreensão das necessidades dos usuários² por parte dos gestores públicos. Trata-se de promover a aproximação entre planejamento³ urbano e governança do dia a dia, incentivando o planejamento social em torno da realização de pequenos projetos de melhoria da qualidade de vida urbana e analisando seus impactos das comunidades presentes no território — já que as suas contradições e conflitos nem sempre são visíveis.

Sabe-se que, para construir uma sociedade democrática, a participação de cidadãos e grupos organizados faz-se necessária. Este processo pode se dar de diversas formas, por meio de canais de participação, como conselhos, organizações da sociedade civil, agências e órgãos reguladores, ou mesmo assumindo cargos públicos. Também pode variar de intensidade — desde a consulta aos cidadãos sobre um assunto específico, até o estabelecimento de parcerias, a delegação de responsabilidades e serviços e, finalmente, o controle cidadão sobre o que é público, a coisa pública. Por isso, a participação é um termo fugidio, seu significado muitas vezes é visto de forma limitada e é comum ver opiniões controversas sobre a participação direta de cidadãos nas decisões da cidade. Para muitos, a participação direta do cidadão mantém vivo o sentimento de comunidade e fortalece o controle das instituições públicas pelo bem comum. Mais que isto, os cidadãos têm conhecimento e demonstram vontade de participar das decisões políticas, técnicas e administrativas que os afetam quando as chances lhes são dadas. Por outro lado, alguns olham a participação direta com ceticismo, sendo a favor da democracia representativa. Seus argumentos debruçam-se sobre o fato dos cidadãos não terem tempo — ou mesmo interesse — em deliberar questões públicas. Para estas pessoas, diante da complexidade e do Estado nacional moderno, a participação direta não seria algo aplicável.

No entanto, o sistema político tradicional tem demonstrado que os instrumentos participativos convencionais não conseguem suprir a

urgência da população em sentir suas demandas “representadas” e do desejo de participação direta na política. Portanto, entendemos que é necessário aprofundar este debate, já que o conhecimento no campo da participação por vezes não acompanha a experimentação concreta cotidiana. A rede de relações entre os atores e a interconexão entre os que participam (como a sociedade civil organizada e o Estado) já demonstram o surgimento de novos formatos e desenhos de políticas públicas, que permitem acordos de cooperação entre cidadãos e a administração pública, principalmente na qualificação de espaços públicos na escala do bairro, trazendo resultados bastante interessantes, alguns presentes nesta publicação.

De fato, considerar como os diferentes atores urbanos podem cooperar para melhorar a qualidade de vida nas grandes cidades é um dos maiores desafios da atualidade. A busca por modelos inovadores que fomentem a cooperação simétrica e parcerias entre cidadãos, instituições e autoridades públicas é um tópico de crescente interesse entre estudiosos urbanos e profissionais da área.

Procurando fortalecer e ampliar o escopo destas práticas, esta publicação visa a contribuir com as autoridades locais e grupos da sociedade civil na coprodução de ferramentas de cooperação para a gestão de espaços públicos geridos pela comunidade.

Fazer Juntos é um projeto de pesquisa e de *advocacy*⁴ baseado no trabalho do Instituto A Cidade Precisa de Você, que tem buscado, por meio de discussões, projetos e publicações, explorar as possibilidades de fazer e gerir a cidade coletivamente, permitindo urbanismos mais plurais. Esta exploração trouxe, ao longo dos anos, resultados tanto teóricos quanto práticos, elaborados através do diálogo com a realidade dos territórios, na forma de propostas de leis, de instrumentos urbanos e de políticas públicas que permitem e incentivam que a cidade crie futuros urbanos distintos e cooperativos.

Existem várias razões pelas quais *Fazer Juntos* se dedica a ferramentas de cooperação entre a administração pública, os cidadãos e os casos implementados, permitindo que as pessoas tenham um papel deliberativo no processo de tomada de decisão em relação ao uso cotidiano dos espaços públicos. Assim, a administração pública torna-se mais permeável, trocando conhecimentos e cooperando com a sociedade civil. Estas ferramentas favorecem a cidadania ativa, dando aos cidadãos a oportunidade de desenvolver as suas capacidades políticas e comunitárias, uma vez que tornam possível a evolução da apropriação auto-organizada de espaços para um modelo de gestão compartilhada, dentro de um contexto institucional mais dialógico. De um modo geral, as práticas às quais essas ferramentas dão suporte poderiam ser estendidas dos espaços públicos para a produção mais ampla das cidades contemporâneas.

4 advocacy: uso estratégico de um conjunto de ferramentas para a defesa de causas de interesse público, de forma transparente, por meio de participação política sistemática e mobilização social organizada.

Esta publicação apresenta alguns casos implementados pelo mundo, com o intuito de inspirar administradores públicos a cooperarem com as comunidades no cuidado e na regeneração dos bens comuns urbanos. Trata-se, portanto, de produzir um intercâmbio de conhecimentos para além da abordagem de “copiar e colar”, o que geralmente resulta na importação de lógicas sem a escuta dos territórios e dos contextos locais. Além disso, é o resultado do projeto *Dos usos temporários dos espaços públicos a uma cidade cocriada*, desenvolvido pela autora como German Chancellor Fellow da Fundação Alexander von Humboldt, programa criado pela República Federal da Alemanha para promover a cooperação acadêmica internacional entre cientistas e acadêmicos de excelência da Alemanha e do exterior.

A pesquisa desenvolvida para *Fazer Juntos* teve como instituição anfitriã o [ZK/U – Zentrum für Kunst und Urbanistik](#) e também foi orientada por Markus Bader (docente na Universität der Künste Berlin e cofundador do coletivo [raumlabor berlin](#)). As conversas com integrantes do [Hidden-Institut](#) também tiveram um papel importante no desenvolvimento deste trabalho. Esta pesquisa começou em Berlim, e o seu primeiro foco foi o contexto europeu, tendo sido analisadas ferramentas não somente para esta cidade alemã, mas também para Lisboa (Portugal), Madri (Espanha) e Bolonha (Itália). As edições em português e espanhol procuram estender a reflexão para a América Latina, principalmente pela vivência da autora em São Paulo, sua cidade natal, e também adiciona outras referências latinoamericanas, apresentando com mais profundidade uma importante ferramenta desenvolvida na Cidade do México.

Covid-19: construir juntos um futuro solidário a partir de objetivos comuns

A pandemia de Covid-19 tem deixado marcas profundas na vida urbana. Por exemplo, tendo alterado os deslocamentos das pessoas, tanto no acesso aos serviços quanto ao estabelecer o trabalho de casa. Estes desafios, que não param por aí, reforçam o debate sobre como devemos pensar as cidades a partir de agora, diante de contextos imprevisíveis. A pandemia também [evidenciou a importância dos espaços públicos na vida das pessoas](#), como também da potência da colaboração entre setor público e cidadãos. Para responder a desafios complexos como este, redes de solidariedade locais, com cooperação de vários atores das cidades, mostraram-se fundamentais para enfrentamento à crise. Algumas destas redes são: [o festival de inovação frena la curva](#), [a rede de solidariedade em Paraisópolis](#) e [a rede de vizinhos de Aveiro](#). Apostar na gestão compartilhada pode ser uma ferramenta de recuperação socioeconômica no pós-Covid, ganhando força como uma importante ferramenta de desenvolvimento local, como detalhado no caso mexicano (página 41 desta publicação).

POR UM URBANISMO INQUIETO

por Renato Cymbalista

Professor do Departamento de História da Arquitetura e Estética do Projeto da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo

O início do século 21 trouxe para a agenda do urbanismo uma grande quantidade de protagonistas que tensionaram o corpo da disciplina. São experiências baseadas em experimentar e performar a cidade, construindo espaços de experimentação. São intervenções de metragem pequena, construídas por coletivos e grupos ativistas. Produzem e oferecem espaços públicos e comuns, experimentais, radicais, em diversas vertentes, como mobiliário urbano, jardins, hortas comunitárias, festivais, ocupações culturais. Fazem parte de movimentos globais de ideias e são reconhecidos por diversos nomes, como coletivos urbanos, microurbanismos, urbanismos táticos, comuns urbanos.

Como tudo o que é novo e desestabilizador, estas ações são objeto de crítica e desconfiança. Os questionamentos vêm de, pelo menos, dois lados: por um lado, as intervenções são apontadas como terceirização e precarização da atividade do urbanismo, desincumbindo o Estado de responsabilidades que seriam suas. Por outro, são vistas como ações “pioneiras” que, ao qualificar espaços públicos anteriormente degradados, criam condições para a gentrificação dos espaços privados.

Estes questionamentos podem vir carregados de desqualificação geracional – “quando eu era jovem, também achava que podia mudar o mundo”. Muitas vezes, produzem insegurança na atuação dos coletivos que produzem os comuns urbanos: “será que sou mesmo um fantoche do mercado? Será que estou ajudando o Estado a terceirizar suas funções?”.

O trabalho da Laura Sobral não passa por esse tipo de crise. Só pega emprestado o pensamento de outros quando eles fortalecem suas próprias ideias. Laura assume radicalmente que o urbanismo dos comuns do século 21 é uma ideia de mundo em seus próprios termos, que não apenas pensa novas cidades, mas as entrega de forma acabada – mesmo que seja em poucos metros quadrados e por pouco tempo. O trabalho vem crescendo e se sofisticando, sempre fiel à ideia de que um componente fundamental do direito à cidade é o direito de

construir e se reconhecer nos espaços públicos: de um repertório de intervenções práticas no largo da Batata à sistematização de ferramentas e construção de um espaço de profissionalização no Instituto, e, agora, chegando no Estado e nas políticas públicas. É este o objeto de Fazer Juntos.

O poder público que este livro mostra não é rígido, imóvel, hierárquico, mas é (como a Laura) inquieto, experimental, em movimento. Não é uma utopia distante, mas um conjunto de práticas e instrumentos que já vêm sendo mobilizados em muitas cidades e países. Neste sentido, é um livro muito otimista, coisa rara nos tempos atuais. Mostra que a capacidade de agência das pessoas é grande, e pode transformar estruturas que à primeira vista nos parecem cristalizadas e imutáveis.

PONTO DE PARTIDA

Os movimentos em prol da cooperação entre cidadãos e instituições governamentais têm sido cada vez mais necessários. A maioria das cidades no mundo ainda carece de modelos de gestão urbana democráticos e compartilhados, que envolvam a participação comunitária e o poder público, possibilitando a criação de um leque de interações e saberes voltados para o bem comum.

Estas interações propiciam a criação de instrumentos⁵ capazes de descentralizar o poder de decisão, fortalecendo projetos locais comunitários e qualificando o diálogo entre a população e a administração pública. Através destas ferramentas, as ideias evoluem para projetos concretos, e os cidadãos têm acesso a investimentos, com o desenvolvimento de planos e estabelecendo modelos de gestão compartilhada.

Para que alcancem o seu potencial de impacto, tais instrumentos são combinados com outros, conformando um ecossistema de cooperação nas cidades, capaz de intensificar a democracia local e a implementação de projetos urbanos que contem com a participação efetiva dos cidadãos em melhorias urbanas públicas. Além disso, a parceria e a cooperação junto ao setor público são cruciais para aumentar a transparência das atividades e a capacidade dos cidadãos de participar dos processos decisórios e propositivos de políticas efetivas para as suas localidades.

Há cidades que desenvolveram iniciativas municipais que fomentam o tecido associativo local no que diz respeito à coprodução e cogovernança dos espaços públicos. É importante notar, porém, que muitas vezes estas iniciativas não se articulam entre si, e que frequentemente não há instrumentos mais amplos que fortaleçam ações no campo das práticas populares e da administração pública.

Neste sentido, na Europa e na América Latina há muitos exemplos de cidades com ferramentas pontuais que contribuem para a cooperação no uso dos espaços públicos, como a cidade de Conde (Brasil), que criou a [Lei de Gestão Compartilhada](#) (2018), por meio da qual a população pode acompanhar pelas redes sociais algumas das ações da Prefeitura, como as obras municipais e os seus orçamentos. Esta lei inovou na maneira como a população participa da gestão pública, ao utilizar canais já conhecidos da população, por meio de celulares. Assim, os cidadãos interagem, trocando mensagens com representantes da gestão municipal e das empresas contratadas para a realização dos serviços

5 instrumentos (urbanísticos):

intervenções que acontecem no espaço e que se utilizam de ferramentas legais (leis, normas, planos).

ó desburocratizar:
diminuir ou facilitar
processos administrativos
e burocráticos, visando
procedimentos práticos
e eficiência.

públicos sobre qualquer questão relacionada a determinado projeto — desde a escolha dos materiais utilizados, até a sua execução.

Em Natal (Brasil), o [Projeto de Lei de Uso e Ocupação de espaço público](#) (2016), dispõe sobre regras de diversas ações, como a realização de eventos de curta duração, a instalação de sinalização de vias e logradouros públicos e a prestação de serviços variados, mediante os instrumentos da autorização, permissão e concessão, além de outras providências. São consideradas pela lei todas as áreas livres e pertencentes ao município, como as calçadas, as vias, os mercados, entre tantas outras. Quando colocada em prática, a sistematização favorecerá a simplificação do uso dos espaços da cidade por seus habitantes, desburocratizando⁶ e facilitando sua ocupação pelas pessoas. Em São Paulo (Brasil), algo convergente foi a criação da lei que regulamentou a atividade dos artistas de rua na cidade, que também foram beneficiados em Brasília (Brasil), pela [lei que dispõe sobre as manifestações artísticas e culturais nas ruas, avenidas e praças públicas do Distrito Federal](#) (2012).

Já o município de Maringá (Brasil) propôs uma colaboração entre a administração pública e cidadãos para melhorar a limpeza da cidade. Na plataforma [AMA](#) (2018) – Agentes do Meio Ambiente, pessoas interessadas podem se cadastrar para varrer as calçadas e vias públicas, fazer atividades de educação ambiental com os vizinhos, monitorar o descarte irregular de lixo e a limpeza de bueiros, aplicar pesquisas sobre sustentabilidade ambiental na vizinhança, entre outras ações de fiscalização e compartilhamento de conhecimento. As atividades realizadas pelos “zeladores ambientais” são remuneradas de acordo e na medida do seu cumprimento.

Em Montevideu (Uruguai), uma iniciativa que vem chamando atenção é a construção participativa de uma Agenda de Usos para o estoque de imóveis vazios, encabeçada pela FADU – Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de la República junto ao Departamento de Desenvolvimento Urbano da cidade. O projeto [Reactor Ciudad Vieja](#) (2019) se define como um laboratório urbano. O programa piloto [Fincas abandonadas de la Intendencia de Montevideo](#) (2019) busca recuperar propriedades abandonadas na área central da cidade. Em 2019, foram convocadas oficinas de coconstrução de propostas que demonstrem possíveis formas de colaboração e identifiquem modelos de gestão compartilhada e pessoas capazes de reativar e recuperar os imóveis vazios para transformá-los em habitações de baixo custo, hortas urbanas ou abrigos para atividades culturais, que sejam potenciais ativadoras de espaços públicos no município. Esta construção participativa de agenda de usos organizou-se em torno de quatro eixos: economias alternativas; ecologia urbana; modos de vida colaborativos; e arte, cultura e cuidado. Em 2020, comprometeram-se com a cocriação

de protótipos de uso cívico em imóveis vagos disponibilizados pelo Departamento de Desenvolvimento Urbano e La Cartera de Tierras.

A cidade de Barcelona (Espanha) desenvolveu o [BUITS Plan](#) (2012), uma iniciativa que busca reutilizar terrenos em desuso na cidade por meio de atividades voltadas ao interesse público, promovidas por organizações públicas e privadas que não visem ao lucro, propiciando o envolvimento da sociedade civil na regeneração e revitalização do tecido urbano. As atividades e usos em cada um destes espaços têm previsão de duração de um ano, podendo ser ampliada para três. Estes espaços podem contemplar atividades de lazer, educacionais, esportivas, artísticas, comunitárias e ambientais. A cidade também tem fortalecido sua rede cooperativa nos últimos anos por meio da plataforma [Decidim](#) (2016), a qual tem democratizado e coordenado a participação das pessoas, inclusive na definição do orçamento participativo.

O [Lokale Agenda 21](#) (LA21), de 1997, em Viena (Áustria), é um programa voltado à participação dos cidadãos para o desenvolvimento urbano sustentável. Em 2013, o Lokale Agenda promoveu o projeto ELLA, um concurso para cidadãos submeterem ideias para o desenvolvimento urbano sustentável. Foram selecionados cinco projetos, que ganharam apoio profissional do grupo para o planejamento e a implementação num período de três anos. Outro programa que também está incluso na LA21, é o [Grätzloase Action Program](#), que estimula os vienenses a sugerir ações criativas para os espaços públicos. As ideias selecionadas podem receber até 4 mil euros, apoio profissional para o desenvolvimento do projeto e apoio para a sua promoção.

Uma iniciativa que vem sendo discutida e implementada em Amsterdã (Holanda) é o [Ma.ak020](#), de 2018 (Acordo Social de Amsterdã). Trata-se

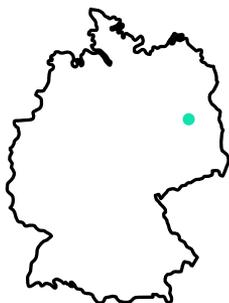
Também na Holanda, o [Stadtmakers Fonds](#) (2019) (Fundo para Fazer Cidade ou City Maker Fund) investe em iniciativas inclusivas, procurando o retorno financeiro equitativo para todas as partes. Este fundo impulsiona a compra de terrenos e também financia a construção ou a reforma de prédios. Com o intuito de possibilitar o retorno social e sustentá-lo na cidade, o fundo faz a mediação entre a prefeitura e investidores, aconselhando o estabelecimento de modelos de negócios viáveis.

de um conjunto de acordos, princípios e condições que fortalecem e permitem que os cidadãos criem juntos iniciativas sustentáveis, saudáveis e inovadoras para a cidade. Como resultado deste esforço, aumentou a colaboração entre moradores e iniciativas sociais, o que tem exigido o surgimento de novas estruturas de acordo, especialmente com a pequena escala. O acordo começou a ser pensado em 2014, tendo sido iniciadas em 2018 as negociações entre os cidadãos ativos e a administração pública para sua implementação em 2020, com eventual desenvolvimento até, pelo menos, 2025.

Em muitas cidades há boas iniciativas municipais. No entanto, nota-se a difícil articulação entre as experiências, fazendo falta uma ferramenta urbana que as conecte e as organize. Apresentamos, aqui, mais detalhadamente, dois casos onde isto ocorre, nas cidades de Berlim (Alemanha) e de São Paulo.

BERLIM

Berlim, Alemanha



população:

3,7 milhões

PIB per capita:

€42 mil

orçamento em 2019:

€31 bilhões

Berlim é uma cidade pioneira na concepção e desenho de políticas públicas alinhadas à participação. No entanto, para que sejam efetivas, é preciso que os cidadãos não apenas compartilhem suas opiniões, mas também exerçam funções e responsabilidades no desenho dos processos urbanos.

Levando estas necessidades em consideração, podemos dizer que Berlim ainda não tem uma ferramenta cooperativa ampla de coprodução e cogovernança com a sociedade civil, mas alguns dos instrumentos interessantes disponíveis na cidade são:

Unidades Locais Administrativas

Conhecidas como Quartiersmanagement (QM), são unidades de gestão e financiamento ao nível do bairro, situadas em áreas que necessitam de melhorias urbanas.

Em sua maioria geridas por instituições privadas e licenciadas pela gestão local, as QM são responsáveis por criar uma rede interdisciplinar no corpo administrativo, implementando estratégias integradas, trazendo a comunidade para o centro das decisões e ampliando sua voz por meio dos Conselhos de Bairro, apoiando diversos pequenos projetos que alimentam a integração da comunidade nos processos decisórios.

O objetivo é estabelecer intervenções e promover o desenvolvimento a partir do conhecimento da própria comunidade, incentivando a solidariedade e o sentido de coletividade.

O governo federal alemão garante um terço do orçamento ao programa, enquanto o município de Berlim arca com os dois terços restantes. O montante para o ano de 2019 foi de 26,3 milhões de euros. As QM dispõem de quatro ferramentas de cooperação: **(1) Aktionsfonds**, **(2) Projektfonds**, **(3) Baufonds** e **(4) Netzwerkfonds**.

(1) Aktionsfonds

É o fundo para as ações e melhorias da qualidade de vida dos bairros, para qual os residentes podem se inscrever e receber até 1.500 euros por projeto.

(2) Projektfonds

É um fundo para projetos que pode superar 5.000 euros, com uma duração máxima de 5 anos, voltados à melhoria de estruturas do bairro.

(3) Baufonds

É o fundo para construção que busca fortalecer bairros através da

adaptação de edificações e construções. Cobre conversão e redesenho de áreas de acesso a edifícios; construção de infraestrutura pública, como equipamentos escolares, áreas de lazer.

(4) **Netzwerkfonds**

É o fundo para redes que objetiva cruzar projetos e departamentos nas áreas de ação e de QM. Projetos acima de 50.000 euros conseguem um prazo mais longo.

Outros instrumentos que podem beneficiar os espaços públicos de Berlim:

Transferência do direito de uso da terra

Transferência do direito de uso (*Heritable building leases*) do dono da terra para o arrendatário. O objetivo é oferecer aluguéis a preços baixos e por longos períodos para organizações com fins sociais, para que possam efetivar o direito do bem comum⁷. Como é o caso, por exemplo, do direito de usufruto de um espaço residual⁸ público no bairro de Moabit para a organização sem fins lucrativos [KUNSTrePUBLIK](#) por um período de 40 anos.

Esta oportunidade surgiu com a abertura de um edital direcionado a organizações para desenvolver um polo cultural, social e urbano em um terreno residual de propriedade pública que tinha uma edificação vaga. A proposta selecionada e desenvolvida deu origem ao [Zentrum für Kunst und Urbanistik](#) (Centro de Artes e Estudos Urbanos), ou ZK/U. O prédio, hoje, é a sede da organização e paga um aluguel mensal bastante inferior ao que é taxado pelo mercado. Em contrapartida, a instituição é responsável por preservar o espaço e integrar a comunidade nas atividades.

Orçamento participativo

O orçamento participativo⁹ dos bairros é um processo deliberativo¹⁰, democrático e de tomada de decisão coletiva. A população identifica, discute e prioriza o investimento da verba pública.

Regue o bairro

A plataforma “Regue o bairro” (*Gieß den Kiez*, em alemão), desenvolvida em 2020 pelo [CityLAB](#), um laboratório experimental para a cidade de Berlim, permite aos cidadãos conhecer as espécies de árvores existentes em cada bairro, “adotá-las” e cuidar delas. Neste momento, estão registrados cerca de 1.000 zeladores e sendo cuidadas mais de 7.000 árvores.

A cidade de Berlim tem mais de 430.000 árvores e, como resultado das alterações climáticas, sobretudo pelo aumento da temperatura e redução da umidade e pluviosidade, em 2019 houve uma perda de 20% do número de árvores existentes. A manutenção das árvores é um

7 bem comum: pode ser entendido como um conjunto de serviços, insumos e espaços que são compartilhados pela coletividade.

8 espaço residual: espaços considerados restos ou sobra de intervenções urbanas; áreas ociosas ou abandonadas.

9 O primeiro orçamento participativo foi criado e implementado em Porto Alegre (Brasil), em 1988. Hoje, já abrange 1.500 municipalidades e instituições no mundo. O distrito de Lichtenberg, em Berlim, foi o primeiro a introduzir este método na Alemanha.

10 processo deliberativo: processo de discussão, debate e análise entre várias pessoas tendo em vista uma tomada de decisão coletiva sobre algo.

11 cooperação:

atuação coletiva na qual os participantes se beneficiam do encontro entre si, tendo cada parte envolvida uma função específica em nome de um objetivo comum.

Na Alemanha também existem outras iniciativas de cooperação interessantes que buscam um melhor uso dos espaços públicos. Um deles é o [Freiraum-Fiebel](#), um manual sobre como as pessoas podem usar os espaços e quais as autorizações necessárias, oferecendo recomendações e procedimentos para os projetos. Outro exemplo importante é o projeto [Playful Commons](#). Criado em 2015, o [Playful Commons](#), um projeto que envolve usuários e gestores na criação de soluções criativas para os espaços públicos, com mais foco no debate do que na proposição de um instrumento urbano.

problema. O município berlinense estima um custo de 2.000 euros para plantar e manter uma árvore nos primeiros dois anos, durante os quais ela precisa de 50 litros por dia — um alto encargo financeiro e logístico. Apesar de existir, em Berlim, caminhos para aproximar os cidadãos do processo de criação coletiva dos espaços públicos — processos não institucionalizados — ainda faltam instrumentos de cooperação¹¹ que tornem estas práticas mais intensivas, constantes, transparentes e em larga escala. Abaixo, são apresentados três exemplos de iniciativas de procura por diálogo e novos arranjos institucionais com o poder público.

[Tempelhofer Park](#)

O Tempelhofer, um dos primeiros aeroportos de Berlim, encerrou suas atividades em 2008. A partir desse momento, iniciaram-se discussões para definir o espaço, que correu o risco de ser ocupado por construções. No entanto, um referendo, que teve o apoio da população berlinense, garantiu que o espaço fosse destinado à implementação de um parque público. Foram contratadas equipes de arquitetos e urbanistas para

pensar num projeto de desenvolvimento integrado e urbano, combinando processos institucionais e orgânicos (*top-down* e *bottom-up*). A experiência no Tempelhofer pode inspirar um instrumento de cooperação, auxiliando outros espaços públicos que poderiam ser cogovernados baseando-se no modelo proposto para o parque.

[Prinzessinnengarten](#)

O Prinzessinnengarten é um jardim comunitário em Moritzplatz, no distrito de Kreuzberg, que desde 2009 possui atividades sociais, ecológicas e educativas. Em 2012, mais de 30.000 cidadãos mobilizaram-se contra o plano de privatização planejado para o lugar. A campanha ganhou repercussão e manteve o terreno como propriedade pública, em parceria com o distrito

de Friedrichshain-Kreuzberg. O jardim não deixou de sofrer pressão para deixar o lugar, porém, recentemente, ganhou o apoio do Senado para que uma associação da sociedade civil mantenha-o em atividade regular por, pelo menos, mais dois anos.

[Haus Der Statistik](#)

O Haus Der Statistik é um projeto para um prédio de 40.000 metros quadrados localizado no centro de Berlim. A ideia por trás deste projeto é impulsionar um ambiente sustentável e integrado ao ambiente urbano, e que sirva ao interesse público. Para a gestão compartilhada do espaço,

um consórcio de instituições, o Koop5, foi pensado e estabelecido entre Senado, município, empresas estatais e uma cooperativa da sociedade civil. O Departamento de Desenvolvimento Urbano e Moradia do Senado está liderando a cocriação deste novo modelo administrativo, que ainda está em discussão. O projeto Haus Der Statistik tem sido desenvolvido desde 2016, com o objetivo de ser um espaço cogovernado e aberto à cidade em 2021.

“Pelo lado da administração, estamos nos esforçando diariamente para fazer com que estes projetos se tornarem possíveis, adequando-os aos instrumentos urbanos existentes, os quais carregam estruturas sintomáticas no que diz respeito à falta de procedimentos criativos e ferramentas que facilitem lidar com as necessidades da cooperação. Isto poderia ser precisamente a motivação para inovar neste sentido. Não é fácil nem rápido avançar neste processo, mas este esforço pode ser benéfico, uma vez que deveria tornar mais simples para a administração lidar com estas demandas a longo prazo.

Eu espero que, ao invés de ficarem olhando para soluções para casos específicos, as iniciativas assumam como seu propósito a criação de algo mais amplo, que possa ser utilizado por outras iniciativas, colaborando para converter mais espaços de convivência em lugares que nutram a mudança e criem comunidades.”

12 Prefeitura: Câmara Municipal, em português de Portugal

Florian Schmidt, conselheiro do distrito de Friedrichshain-Kreuzberg, diretor do Departamento de Construção, Planejamento e Gestão (Prefeitura Municipal¹² de Berlim).

SÃO PAULO

São Paulo, Brasil



população:

11,7 milhões

PIB per capita:

€9 mil

R\$699 bilhões

orçamento em 2019:

€9,4 bilhões

R\$60 trilhões

São Paulo é uma cidade que tem bons instrumentos e programas que possibilitam a cooperação entre a sociedade civil e a administração pública. A falta de conhecimento e aplicabilidade destas ferramentas não potencializam as sinergias, e frequentemente não são entendidas como instrumentos de desenvolvimento urbano da cidade. Pela falta desta compreensão e de melhor articulação do ecossistema cooperativo da cidade, normalmente surgem problemas, nomeadamente a falta de coordenação de necessidades, a dificuldade de acesso dos atores da sociedade civil aos processos de informação e planejamento, bem como a ampla participação no desenvolvimento dos seus bairros.

São Paulo já desenvolveu propostas interessantes, como é o caso do [Centro Aberto](#) (2013), um **programa que disponibiliza espaços coletivos para iniciativas cidadãs**, tendo como objetivo a transformação e ampliação do uso de espaços públicos subutilizados, ou mesmo murados. Estes espaços, muitas vezes intersticiais, passam por intervenções de pequena escala, modificando suas estruturas preexistentes e permitindo, assim, a realização de novas e diversas atividades sociais.

Ao se colocar como plataformas de espontaneidade oferecendo a estrutura mínima para a apropriação pelos cidadãos, a cidade ganhou com um uso mais intenso e dinâmico onde o programa está presente.

Outra iniciativa que abre espaço para o usufruto da cidade é o [Ruas Abertas](#) (2016), **programa municipal que incentiva a ocupação dos espaços públicos em vias de diferentes regiões da cidade**, abertas para ciclistas e pedestres aos domingos e feriados, onde são permitidas manifestações artísticas, culturais, esportivas e de lazer infantil.

A cidade também regulamentou a [lei dos parklets](#) (2014) — áreas contíguas às calçadas, onde são construídas estruturas a fim de criar espaços de lazer e convívio onde, anteriormente, havia vagas para estacionamento de carros. Desde a criação da lei, a cidade desenvolveu 32 parklets municipais.

Existem mais iniciativas relevantes do poder público na cidade nesta direção, como o edital de apoio financeiro [Redes e Ruas](#) (2015 e 2016) e para financiamento de projetos de inclusão, cidadania e cultura digital. O **Redes e Ruas** apoiou ações já existentes e novas propostas, tendo em vista o aprimoramento de processos criativos, estéticos, de promoção da cidadania, da inclusão e da cultura digital, por meio da ocupação de espaços públicos e do uso de tecnologia digital e da Internet.

O [VAI – programa de Valorização de Iniciativas Culturais](#) (2003), apoia financeiramente coletivos culturais da cidade de São Paulo

— principalmente de regiões com precariedade de recursos e de equipamentos culturais. A Lei de [Fomento à Cultura da Periferia de São Paulo](#) (2016) e o [Mapeamento e Credenciamento de Gestão Comunitária de Espaços Públicos e Ociosos na Cidade de São Paulo](#) (2020) são complementares, neste sentido.

Apesar da qualidade das iniciativas municipais, ainda não há instrumentos de cooperação que possam combinar as atuações entre a

A lei de Gestão Participativa das praças (2015) promete uma maior incidência cidadã nas decisões tomadas sobre estes locais da cidade, ainda que não preveja nenhuma possibilidade deliberativa aos cidadãos. Porém, não foi regulamentada e aplicada de forma efetiva. Vale destacar também o Programa Agentes de Governo Aberto (2015), que realiza a formação de caráter teórico-prático da população nos eixos Transparência, Inovação, Participação Social e Integridade (accountability). No Fórum de Gestão Compartilhada é desenvolvido o Plano de Ação em Governo Aberto de forma conjunta entre o Governo e a sociedade civil.

administração pública e os cidadãos, no âmbito da qualificação dos espaços através das iniciativas cidadãs, questão essencial para a criação de instrumentos de coprodução e cogovernança. Além destas iniciativas pontuais que já estão em andamento, seria interessante trazer uma proposta nova de instrumento de cooperação mais abrangente, que permitisse amarrar estas iniciativas isoladas e autorizar outras para que pudessem acontecer de forma articulada. As parcerias entre administração pública e sociedade civil são caracterizadas através de termos de cooperação e convênios, mas que não visam equilibrar e rever o poder de decisão — e, muitas vezes, terceirizam totalmente a gestão dos espaços (concessões). Estas iniciativas carecem de articulação e, muitas vezes, não são consideradas instrumentos de política pública

de desenvolvimento urbano, que frequentemente estão sob gestão da Secretaria de Cultura, isoladas de uma análise que abarque o território e o desenvolvimento local municipal.

Abaixo, são apresentadas quatro iniciativas pontuais, que podem fortalecer a cooperação da cidade de São Paulo com os seus cidadãos para a formulação de ferramentas abrangentes e acessíveis.

Parque Augusta

Um terreno de 24 mil metros quadrados, localizado no centro de São Paulo, ficou desocupado durante mais de 40 anos, sendo usado informalmente como parque por moradores da região. De maneira mais presente desde os anos 2000, foram criados movimentos em prol da criação de um parque no local, incentivando a gestão compartilhada deste espaço público. Em 2018, foi firmado um acordo entre o Ministério Público, a Prefeitura e a instância proprietária do espaço, para que o terreno se tornasse um parque aberto à população. As negociações sobre a gestão compartilhada do Parque Augusta estão em curso, tendo sido constituído um Conselho Gestor.

Espaço Cultural Jardim Damasceno, Parque Linear do Canivete

O Espaço Cultural Jardim Damasceno é um espaço autogerido pela população no bairro da Brasilândia, localizado na Zona Norte da cidade. O grupo gestor do Espaço organiza atividades de educação ambiental no Parque Linear do Canivete com estudantes das escolas públicas do bairro, trabalhando na conscientização e implementação do ODS 11 em nível local. Um dos desafios é a regularização do espaço face ao contexto de desenvolvimento informal, uma vez que o bairro foi uma ocupação sem a definição de áreas públicas e comunitárias. O Espaço Cultural Jardim Damasceno procura o reconhecimento como espaço comunitário e atua como articulador de um modelo de gestão compartilhada do parque, já em discussão.

Movimentos de Qualificação de Praças

A cidade de São Paulo abriga várias articulações que buscam que os seus moradores possam ser mais ativos na qualificação de praças de bairros, organizadas em redes informais, associações e coletivos. [Movimento Boa Praça](#), [Coletivo Ocupe e Abrace](#), [Vilas BelJa](#), [A Cidade Precisa de Você](#) são alguns dos movimentos que se organizam em torno deste objetivo e que sempre se deparam com desafios burocráticos. Para fortalecer este trabalho, foi criado um canal virtual de troca, o Interpraças, que reúne grupos atuantes em praças e parques, para debater as questões pertinentes e organizar as necessidades comuns, para que sejam conduzidas ao poder público, constituindo, igualmente, um espaço virtual para a troca de informações e conhecimento.

CEU Heliópolis

O CEU Heliópolis é um dos Centros Educacionais Unificados implementados em São Paulo, construído num bairro de alta vulnerabilidade social. Sua política de educação teve um desenho e implementação muito diferente das outras unidades dos CEUs. O fato da comunidade de Heliópolis ter um protagonismo na luta pelo acesso às políticas públicas fez com que atores sociais se unissem para trazer o equipamento para o bairro. Isto fez com que o desenho e a gestão dialogassem com a realidade vivida. O motivo para que isto acontecesse foi a forte mobilização em tornar Heliópolis um Bairro Educador, onde as políticas públicas fossem pautadas pela educação como eixo central de atuação, focando na responsabilidade e autonomia das pessoas. Deste modo, a gestão do equipamento é compartilhada com a comunidade, através do Conselho Gestor, no qual a comunidade participa, vota e tem direito a voz.

“A política urbana é mais comumente praticada como a gestão dos processos de produção imobiliária, de regulação e de fiscalização da atividade econômica na cidade. Mas são os modos de uso do território pelos seus diversos habitantes que tornam a cidade um local de morada.

Para que os processos de resignificação dos seus espaços ocorram através de práticas colaborativas entre a sociedade civil organizada e o poder público é necessário, portanto, redesenhar a máquina pública.

Outras estruturas organizacionais e capacidades profissionais são necessárias para que os agentes públicos possam recepcionar as iniciativas e gerir a estruturação dos processos de cooperação de cidades cocriadas.

Há uma função essencial que a eles compete exercer: a facilitação das ações de disputa pelo espaço público. Para isto, a redefinição de como são projetadas as políticas públicas pode configurar o próprio campo de pactuação dos processos de cocriação e uso do território.”

Prof. Dr. Fernando de Mello Franco, arquiteto urbanista, Secretário Municipal de Desenvolvimento Urbano de São Paulo entre 2013 e 2016.

INSTRUMENTOS DE COOPERAÇÃO PARA O USO DE ESPAÇOS PÚBLICOS

Em uma sociedade cada vez mais complexa e conectada, surgem novos desafios urbanos, aos quais o modelo contemporâneo de desenvolvimento das cidades não consegue responder adequadamente. Para pensarmos outros possíveis modos de convivência, é necessário que se diversifiquem as vozes que fazem a cidade, gerando diferentes perspectivas e resultados, e criando meios urbanos mais colaborativos, justos e ecologicamente comprometidos.

Grupos como associações de vizinhos ou coletivos informais já influenciam as decisões e a gestão de espaços locais. Muitos têm fornecido apoio prático para o cuidado e a regeneração de bens públicos — normalmente, por meio de trabalho voluntário. Estes projetos multidisciplinares e iniciativas criativas locais têm impacto positivo na vida da vizinhança e no seu desenvolvimento territorial.

Com o conhecimento e os recursos adequados, os grupos comunitários podem envolver-se ainda mais ativamente, principalmente em espaços públicos subutilizados ou negligenciados, cogerindo o espaço em cooperação com o município.

Os espaços públicos são centrais neste debate, porque são espaços urbanos da cidade potencialmente diversos e democráticos. Quando bem administrados, reúnem comunidades que, conectadas e ativas, criam o sentimento de pertencimento. Outra consequência positiva é a criação de ambientes mais seguros e habitáveis, resultando em melhor qualidade de vida.

O uso dos espaços públicos pode:

- **ser temporário**, mobilizando residentes e técnicos em torno do compartilhamento de pontos de vista e perspectivas. Estas interações também podem fortalecer a criação de espaços voltados às reuniões comunitárias;
- **servir como fonte de inspiração e motivação**, uma vez que expõe o potencial de usos do espaço público e amplia as

- possibilidades de mudanças nas políticas;
- **contribuir para o engajamento cidadão e fortalecer o seu ativismo através de práticas de curto prazo**, permitindo que os moradores testem várias maneiras de atender às necessidades coletivas não atendidas, prototipando áreas de esportes, playgrounds, jardins urbanos, eventos artísticos e culturais, etc.;
 - **fortalecer a escala local e encorajar uma identidade para o espaço público a partir da iniciativa dos usuários**, dando oportunidade para a transformação de políticas de desenvolvimento e narrativas culturais sobre o bairro ou até sobre a cidade.

A ideia de que o envolvimento cidadão se dá apenas por uma consulta ocasional, através do voto, em uma estrutura formal e hierárquica liderada pela administração pública, deve ser superada. No caso dos espaços públicos, o sucesso das iniciativas cidadãs está vinculado à construção gradual de relacionamentos, afetos e redes. Portanto, para que as experiências lideradas pela comunidade possam influenciar a maneira como a cidade é utilizada, elas precisam de tempo. Isto envolve experimentar melhorias de curto prazo, que podem ser testadas e refinadas por muitos anos, realizando intervenções menores que tornam questões mais visíveis.

Muitas iniciativas cidadãs, apesar de serem bastante variadas, compartilham desafios em relação à sua sustentabilidade no tempo, como, por exemplo, a tentativa de passar de usos temporários para a cogovernança. Na maioria das vezes, os modelos existentes não dão conta de que os experimentos desenvolvidos possam se tornar subsídios para o aprimoramento da inteligência coletiva e democrática sobre governança pública.

Aqui é onde os instrumentos de cooperação se encaixam, possibilitando que a procura dos cidadãos por participação ativa e a necessidade de qualificação dos espaços da cidade por parte da administração pública sejam atendidas de maneira que beneficie a todos.

As administrações públicas podem inovar por meio desta cooperação, transformando cidades em incubadoras de soluções urbanas cidadãs inovadoras.

Importantes para a inclusão de mais agentes urbanos¹³ no fazer-cidade, os instrumentos de cooperação são essencialmente ferramentas de coprodução e cogovernança da cidade, que permitem e incentivam, para além da participação dos cidadãos nos debates, que tenham voz deliberativa nas decisões, sejam ativos na implementação do que for democraticamente decidido, e compartilhem da manutenção e sustentabilidade do que é implementado. Estes instrumentos de distribuição de poder são, entre outras possibilidades, instrumentos

13 agentes urbanos:

produtores do espaço, capazes de operar e produzir efeito no processo de construção da cidade, tais como pessoas, equipamentos públicos, empresas, grupos formais e informais, etc.

urbanos e políticas públicas que contribuem para a justiça socioespacial nas cidades.

Apesar dos diferentes formatos destes instrumentos, existem algumas condições comuns que permitiram a criação dos que são apresentados nesta publicação, das cidades de Lisboa, Madri, México e Bolonha.

PRINCÍPIOS GERAIS

1. Orientação prática de problemas locais para a soluções “de baixo para cima” (bottom-up).
2. Envolvimento de múltiplos atores locais junto ao município em processos deliberativos.

Coprodução de propostas cidadãs por meio de acordos, com a sua subsequente cogovernança¹⁴.

14 cogovernança:

prática de gestão e compartilhamento entre instituições governamentais e não governamentais (ONGs, sociedade civil, etc.) que visa equidade de poder.

CONDIÇÕES PRESENTES

1. Organizações e grupos de cidadãos que promovem o capital social necessário para a coprodução e cogovernança.
2. Funcionários da prefeitura, numa posição de tomada de decisão, abertos a mudanças, privilegiando a acessibilidade, a flexibilidade e a negociação.
3. Estrutura municipal com recursos dedicados dentro de uma secretaria, sendo capaz de responder às demandas e participação popular, com um processo transparente, pelo qual os cidadãos possam entender e obter acesso à estrutura e aos serviços da administração.

As políticas públicas apresentadas fortalecem os atores locais e colocam a administração municipal como facilitadora de processos urbanos, contando com a fundamental participação dos cidadãos. Porém, para se ter uma cidade plural é necessário mais que uma política pública específica.

Estes instrumentos de cooperação têm mais espaço para alcançar resultados positivos quando fazem parte de um ecossistema cooperativo mais amplo, conectando-se a outros instrumentos que facilitam o intercâmbio entre cidadãos e a administração.

ECOSSISTEMAS DE COOPERAÇÃO

A complexidade da gestão urbana reside no fato de ser, muitas vezes, organizada como uma justaposição de atividades, serviços e políticas desconectadas. Isto cria barreiras à implementação de abordagens mais amplas e integradas às necessidades cotidianas da sociedade e do território.

Considerando isto, um ecossistema cooperativo é uma rede composta de múltiplas complementaridades, tais como canais presenciais e virtuais para ouvir a população, adaptados aos diferentes perfis (como mulheres com crianças, jovens, idosos, deficientes, comunidades migrantes e grupos étnicos desfavorecidos); ambientes disponíveis para as pessoas se reunirem e desenvolverem suas ideias e propostas; estruturas legais com regras claras e inclusivas para o compartilhamento de decisões; plataformas de transparência e implementação conjunta das propostas cidadãs, etc.

Diferentes cidades, a partir de seus contextos, apresentam formas diversas de articulação e mobilização, o que resultaria em sistemas cooperativos variados, nos quais os diferentes mecanismos categorizados abaixo se configurariam de maneiras particulares.



Estruturas legais de cooperação que apoiam iniciativas de cidadãos

Simplificam a burocracia, estabelecem parâmetros e padronizam as respostas e os critérios pelos quais a cooperação entre cidadãos e a administração pública pode ser estabelecida.

Inspire-se:

- * [Regulação de Bolonha](#)
- * [Estatuto do Município de Nápoles](#)
- * [Regras de Cooperação Público-Social de Madri](#)
- * [Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário](#)



Condições adequadas de dotação orçamentária

Promovem iniciativas cidadãs consensuadas com o poder público e regulamentações apropriadas que facilitam o surgimento de um setor de financiamento cívico — nisto incluso, por exemplo, orçamentos participativos.

Inspire-se:

- * [Crowdfunding Ghent](#)
- * [Stadmakers Fonds Utrecht](#)



Mecanismos de mapeamento e monitoramento de iniciativas cidadãs

Possibilita a identificação de recursos locais. Reconhecimento das redes e apoio ao fortalecimento, entendendo seus diferentes usos e potenciais.

Inspire-se:

- * [CIVICS](#)
- * [Encarnación Más](#)



Editais que apoiam projetos de cidadãos a médio e longo prazos

Incluem recursos (financeiros e não-financeiros) e manutenção das atividades.

Inspire-se:

- * [Programa de Parceria Local BIP/ZIP](#)
- * [Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário](#)



Delimitação de espaços na cidade com regras mais flexíveis

Espaços abertos à prototipagem e testes que possam ser transformados em plataformas de espontaneidade e autonomia, por meio de projetos inovadores.

Inspire-se:

- * [Playful Commons](#)



Mecanismos abrangentes on-line e espaços físicos de participação

Permitem aos cidadãos meios de participação na coprodução da vida da cidade.

Inspire-se:

- * [Gestão Urbana São Paulo](#) 📶
- * [CONSUL](#) 📶
- * [Decide Madrid](#) 📶
- * [Decide Barcelona](#) 📶
- * [Lisboa Participa](#) 📶
- * [Iperbole Rete Civica](#) 📶
- * [Case del Quartier](#) 📍
- * [Experimenta Distrito](#) 📍
- * [GABIPs](#) 📍
- * [Foros Locales de Madrid](#) 📍

Podem ser adicionadas outras categorias às apresentadas, como parte de um ecossistema cooperativo, como as estruturas de simplificação da burocracia (ex.: [Poupatempo](#), [Descomplica SP](#), de São Paulo); redes locais estruturadas em torno de desafios comuns e visão de futuro convergentes (ex.: Rede de Miravalle, da Cidade do México, REDE DLBC, de Lisboa); unidades administrativas locais estratégicas com representação, autonomia, e poder local, jogos que facilitam a participação inclusiva e a ideação de

projetos cidadãos (ex.: [Forum Urbano](#), de Lisboa; [OmaStadi](#), de Helsinki; [Fast Food da Política](#), de São Paulo; [às margens](#), de Belo Horizonte), e laboratórios de inovação em governo (ex.: [Laboratorio de Innovación Ciudadana Oaxaca](#), [Laboratorio para la Ciudad](#), [Lab Ciudadano](#), [Laboratorio de Gobierno](#), [MVDLAB](#), entre outros).

“Algo interessante dos laboratórios de inovação é que não só buscam criar espaços mais participativos, trazendo cidadãos para dentro da administração, como também mudar a forma de ver e pensar dos servidores públicos, fazer com que pensem e façam políticas públicas com foco nos cidadãos. Porque para que haja cocriação da cidade, é necessário que os próprios servidores acreditem nisso como trazendo algum potencial de melhoria real, e não só como ‘algo que deve ser feito’. O que eu quero dizer é que, para mudar a forma de fazer cidade, em direção à modelos de cogovernança, é importante mudar a cultura organizacional das administrações públicas e a forma de pensar e fazer políticas públicas dos gestores públicos (o tal do *mindset*), e laboratórios de inovação têm tido um papel importante nesse sentido.”

Mariana Collin, ex-integrante do (011).lab – Laboratório de Inovação em Governo da cidade de São Paulo

Quanto mais plural, transparente e consistente for este ecossistema, mais ele contribuirá para a realização da coprodução de suas cidades. Quanto mais denso e efetivo for, melhor transformará a cultura de uso dos espaços e, por consequência, o urbanismo cotidiano¹⁵. Existem outros aspectos que influenciam a efetividade deste ecossistema: a vontade política de escalões mais altos, além da boa implementação das ferramentas pelos burocratas “ao nível da rua”. Por exemplo, a existência de uma estrutura legal, por si só, não garante sua aplicação. Esta deve ser aplicável, acessível, adaptável e corretamente inspecionada pelas autoridades locais e pelos próprios cidadãos.

Com o objetivo de transformar a vida urbana numa prática mais equitativa, estes ecossistemas pretendem contrariar as práticas dominantes, que priorizam as elites e os interesses do “mercado” no desenvolvimento urbano. Desta forma, tais instrumentos devem ser aplicados juntamente com mecanismos que protejam a qualificação dos espaços por eles gerados de processos predatórios, como a gentrificação¹⁶, por exemplo.

Ainda assim, a existência de ecossistemas de cooperação como ação e prática contribui, dentro dos limites impostos pela realidade, para explorar possibilidades de construção coletiva de modelos organizacionais viáveis, de impacto escalonável, que vislumbrem o papel ativo dos cidadãos na construção das cidades.

15 urbanismo cotidiano:

termo que se refere às atividades comuns do dia a dia dos cidadãos, trazendo para o debate a importância destas situações e experiências, inclusive na formulação das políticas.

16 **gentrificação:** processo de transformação do espaço urbano que é resultante de investimentos em infraestrutura, mudanças imobiliárias e culturais em determinada área. Assim, esses espaços se valorizam e afastam moradores que não conseguem arcar com os novos valores do lugar.

COMO FAZER JUNTOS?

Construindo uma perspectiva comum

Há algumas ferramentas que são essenciais para a construção coletiva de modelos viáveis, para que os projetos tenham seus resultados escaláveis, especialmente as que permitem e encorajam a gestão colaborativa e compartilhada e a participação de alta intensidade.

Considerar as ideias de cocriação e cogestão dos espaços urbanos sob uma perspectiva de justiça socioespacial esclarece o desafio que há pela frente: transformar a cidade num local no qual a produção do espaço urbano é entendida e praticada como um bem comum.

Um passo crucial para a convergência entre a micropolítica e o micro-urbanismo e a macropolítica e o macro-urbanismo é entender quais são os recursos existentes e como fazer melhor uso deles em cooperação. Isto é fundamental para desenhar projetos unificados, articulados para o comum urbano, já que a consolidação de uma perspectiva comum vem da construção coletiva de uma linguagem alinhada, que permita a negociação horizontal entre todas as partes interessadas, ou seja, da construção de uma linguagem que conduza ao exercício de um diálogo equilibrado.

Interesse da administração pública

O setor público pode se beneficiar de um modelo novo e combinado de governança — um modelo de cogovernança — no qual os cidadãos compartilham responsabilidades com as administrações locais e atuam como parceiros no cuidado e zeladoria urbanos, fortalecendo o tecido associativo da sociedade civil e a capacidade do poder público. Grupos e associações locais com uma atitude cooperativa, quando envolvidos nos estágios iniciais da tomada de decisões em políticas públicas, podem contribuir para o uso democrático e a sustentabilidade dos espaços urbanos.

A administração pública pode permitir que isto aconteça, fortalecendo o papel ativo dos cidadãos no desenho, nas instâncias decisórias e na implementação de políticas públicas urbanas.

Isto significa recuperar o papel fundamental do setor público, podendo ser mais efetivo e menos dispendioso para a administração pública, uma vez que promove o uso da cidade, contribuindo para sua segurança, lazer e para a garantia e expansão do direito à cidade¹⁷.

Também a cooperação com a população pode ser vista como uma maneira inteligente de entregar serviços públicos, o que otimiza recursos, compartilha responsabilidades e responde melhor às demandas e especificidades locais.

17 direito à cidade:

o direito à cidade não é apenas o direito ao acesso à cidade como ela já é, mas, sim, o direito de transformá-la.

Município quer conhecer melhor as demandas locais e tem limitações de recursos (financeiros, materiais, de tempo) para qualificar os espaços públicos



Cidadãos querendo melhorar seus bairros



prefeitura dá suporte à ação dos cidadãos, pactuando com eles quem-faz-o-quê



cidadãos contribuem como podem para a melhoria dos espaços públicos locais (praças, parques, ruas, etc.)



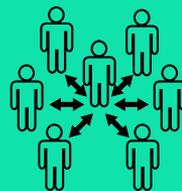
Cooperação

organização e formalização de uma maneira possível de cooperação entre cidadãos e município com definição de participantes, escopo claro, condições e período de validade



Coimplementação

espaços públicos melhorados de maneira cooperativa e com aplicação inteligente dos recursos disponíveis



Gestão compartilhada

modelo de gestão onde cooperam cidadãos e prefeitura para a manutenção e melhora constante do espaço público em questão

Exemplo prático:

com os **recursos da prefeitura**, podem ser fornecidas podas regulares, equipamentos, restos de poda para a terra e mudas

prefeitura tem um espaço público melhor, sendo que não aplicou muito mais recursos que inicialmente, e com mais proximidade dos cidadãos e conhecimento das demandas locais

Exemplo prático:

com os **recursos dos cidadãos**, podem ser realizados treinamentos em permacultura, cuidados frequentes e novos plantios

cidadãos têm um espaço público que atende melhor às suas demandas



Exemplo prático:

o resultado pode ser uma melhor qualidade no cuidado de uma praça, sendo ele compartilhado entre poder público e cidadãos

18 A Nova Agenda Urbana (NAU) reforça a importância do espaço público como elemento vital da vida urbana. Ela propõe o comprometimento com a sustentabilidade, inclusão e acessibilidade nos espaços públicos, além de um desenvolvimento integrado para melhorar a vida nas cidades. A NAU ilumina uma questão que tem sido, em geral, desconsiderada pelos gestores municipais nas últimas décadas: como trazer a cidade de volta para os cidadãos.

Na teoria

De acordo com o 11º objetivo das [Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável](#), cidades sustentáveis e comunidades deveriam desenvolver cidades e estabelecimentos humanos pautados na inclusão, segurança, resiliência e sustentabilidade.

Estas cidades, segundo a [Nova Agenda Urbana](#) (NAU)¹⁸, deverão ser ambientes “(...) participativos, promover o engajamento civil e ampliar o senso de pertencimento e empoderamento entre os habitantes, priorizando segurança, inclusão, acessibilidade, espaços verdes e públicos amigáveis às famílias, potencializando relações sociais e intergeracionais, expressões culturais e participação política. Além disso, ampliar a coesão social e a seguridade em sociedades pluralísticas, onde as necessidades dos habitantes são conhecidas e reconhecendo as necessidades daqueles que estão em situações vulneráveis”. A NAU também promove “mecanismos institucionais, políticos, legais e financeiros para as cidades e acordos humanos para expandir plataformas inclusivas, alinhadas com as políticas sociais que permitam participação significativa nas decisões, planejamento e seguimento aos processos, assim como melhorar o engajamento civil, a provisão e coprodução”.

Na prática

Os depoimentos a seguir foram dados por agentes que estiveram envolvidos nas ferramentas de cooperação apresentadas a seguir – Estratégia BIP/ZIP (Lisboa, Portugal), a Regulação de Bolonha (Bolonha, Itália), as Leis Municipais de Cooperação Público-Social (Madri, Espanha) e o Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário (Cidade do México, México).

“Para ter, numa mesma mesa, associações, grupos e instituições que negociem e administrem territórios, negociando o uso dos espaços de vizinhança, é um processo desgastante e, muitas vezes, lento, mas vale a pena. É mais efetivo que lidar com a possível reação da comunidade a processos ‘de cima para baixo’, os quais podem trazer perda de tempo e de investimento para a administração pública. Quando a ligação de corresponsabilidade é feita — da fase das decisões até a gestão — o que será implementado é muito mais seguro do ponto de vista do investimento público, uma vez que a busca por soluções para possíveis questões que possam aparecer seriam compartilhadas.”

Paula Marques, vereadora e chefe do Departamento de Desenvolvimento Local e Habitação da Prefeitura da cidade de Lisboa

“A estratégia de cogovernança é preciosa para melhor entender o que acontece nos territórios da cidade, as prioridades da população. Realmente, funciona como um termômetro local. Permite que o município envolva-se diretamente com as necessidades locais, diminuindo o custo de tempo e recursos administrativos. Você não pode gerir uma cidade se não atua com uma administração que pensa e age estrategicamente, levando em conta a presença no território e o contato com os seus habitantes. Entender as questões locais e que os cidadãos possam ajudar a administração a encontrar o melhor caminho para resolvê-las, a partir de suas experiências, pode ser muito prático.”

Donato Di Memmo, chefe do Terceiro Setor e da Unidade de Cidadão Ativo da Prefeitura da cidade de Bolonha

“Existem muitas vantagens administrativas quando se facilita a cooperação com os cidadãos. Sempre haverá pessoas que se organizam em prol de questões da sociedade civil, e nós sabemos que estes pedidos chegarão regularmente. Simplificar e melhorar as respostas a esses apelos otimiza bastante o tempo da administração. Por exemplo, os prédios públicos vazios podem ser recuperados e ter funções públicas. Nós vemos uma grande vantagem em chegarmos rápido a este resultado em termos da perspectiva burocrática. Além do que, o compartilhamento de responsabilidades garante uma confiabilidade legal para a administração e a todos os outros envolvidos.”

Gema Rivas, ex-coordenadora geral de Ação Territorial e Cooperação Público-Social da Prefeitura da cidade de Madri

“Ao longo desses quase 14 anos de programa pudemos constatar que os projetos resultantes muitas vezes são mais ágeis que qualquer intervenção do governo, com a própria comunidade se organizando para levá-los a cabo, contando com o nosso acompanhamento. A própria cidadania pode se organizar bastante bem; na maioria das vezes o que é necessário é apenas um incentivo, um suporte, oferecer ferramentas, possibilidades.”

Omar Butrón Fosado, coordenador geral de Inclusão e Assistência Social da Cidade do México

Espaços públicos vivos, acessíveis e inclusivos

A qualidade dos espaços públicos pode estar relacionada ao grau de democracia que uma sociedade vive. É notório que, quanto maior a diversidade e vitalidade nos espaços urbanos, mais democrática é uma sociedade (e vice-versa). Portanto, intervenções nesses espaços podem servir como ignição para transformações econômicas, ambientais e sociais para a cidade.

O espaço público é, assim, o lugar onde a cidadania pode ser exercitada. É onde as pessoas não deveriam ser excluídas ou rejeitadas, sendo sua inclusão, de fato, essencial para o funcionamento de uma política democrática. É importante que o espaço público ofereça possibilidade para que as pessoas interajam, criando um senso de identidade e comunidade, podendo, assim, ser um espaço de exemplo de uma sociedade mais igualitária, que possibilita trocas sociais diversas.

Espaços saudáveis carregam consigo a diversidade e o multiculturalismo — dão oportunidade para diferentes vozes surgirem. Conhecer o diferente é um exercício que facilita a tolerância e amplia a convivência. Lugares que se opõem a isto acabam por fortalecer comportamentos pouco imaginativos, excludentes e, muitas vezes, preconceituosos.

Portanto, espaços livres, verdes e públicos podem estabelecer conexões que beneficiem comunidades locais, impulsionando, por exemplo, a economia local, encorajando o comércio de bairro e melhorando a percepção da área.

Os casos que serão apresentados a seguir representam diferentes formas de cooperação entre a cidade e os cidadãos, sendo que um dos critérios de seleção destas ferramentas foi seu potencial de fortalecer a apropriação, regeneração e gestão compartilhada dos espaços públicos.

A REGULAÇÃO DE BOLONHA



A Regulação de Bolonha

Bolonha, Itália



população (2019):

390.636

PIB per capita (2019):

€28 mil

orçamento em 2019:

€994 milhões

A Regulação de Bolonha ou Regulação para o Cuidado e Regeneração do Comum Urbano ([Regolamento sulla Collaborazione per la Cura e Rigenerazione der Beni Comuni Urbani](#)) é um arranjo legal criado para responder às demandas dos cidadãos por cogovernança. O seu funcionamento dá-se através da parceria entre a comunidade e a administração pública no cuidado do bem comum urbano, contando com o apoio do município.

Assumindo que a capacidade que os cidadãos têm de criar, imaginar e resolver questões pode ser uma ferramenta importante para a cidade, o objetivo deste instrumento é proporcionar que eles atuem junto à administração por meio do “pacto da colaboração”, pelo qual o município e os cidadãos concordam em uma intervenção de cuidado e recuperação de áreas degradadas, espaços verdes, prédios abandonados e/ou praças.

A variedade destes suportes pode ser bem abrangente — desde serviços técnicos, treinamentos, melhorias dos espaços públicos, até suporte financeiro, ou uma combinação deles.

Em 2011, um grupo local de mulheres contactou a administração pública do município para melhorar os bancos do parque do seu bairro. Este foi o gatilho para que a prefeitura olhasse com mais atenção para um número muito grande de cidadãos querendo contribuir, de alguma forma, com a gestão da cidade, e que se deparava com a falta de estrutura pública que pudesse organizar estas demandas. Em parceria com a fundação del Monte di Bologna e Ravenna, com a Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (LUISS Guido Carli) e o laboratório de pesquisa [LabGov](#), iniciou uma série de experimentos com os cidadãos para entender o que era essencial para os espaços públicos e o que poderia ser melhorado com a colaboração das pessoas. Em 2014, a pesquisa foi publicada e incluída no Regulação, deixando evidente que os cidadãos poderiam colaborar na cogovernança dos espaços comuns. Em 2019, foram assinados 120 pactos, o município tendo investido aproximadamente 100 mil euros.

Como funciona?

A Regulação está em consonância com a constituição italiana e com a legislação municipal. O pacto de colaboração define quais são os espaços comuns em questão e quais são as regras no relacionamento dos cidadãos com o poder público.

Podem ser intervenções simples, de curto e longo prazos. A Regulação também reforça a criação de instituições locais para cogovernança, como associações e cooperativas de bairro.

Passo a passo

1. Os cidadãos desenham uma proposta inicial para recuperar determinada área, de acordo com as necessidades levantadas.
2. Esta proposta é compartilhada com a administração local para possíveis mudanças (*feedback*). As conversas e ajustes resultantes vão delineando a proposta a ser encaminhada.
3. A administração lança a proposta para conhecimento geral da população, por meio do website.
4. É feita a avaliação da proposta por parte da administração para saber se é factível em termos técnicos, e quais são suas vantagens. Isto ocorre em diálogo com os proponentes.
5. São realizadas reuniões com os proponentes em que, de forma colaborativa, desenham-se os termos do pacto colaborativo e é definido, conjuntamente, o plano de ação. Isto ocorre nos “Quartiers”, que são as unidades administrativas dos bairros.
6. O acordo colaborativo é divulgado e as atividades são iniciadas.

“As propostas podem ser submetidas a toda hora — não há um período específico. A nossa prioridade é cooperar com os recursos que não são financeiros — por exemplo, com pessoas, conhecimento técnico, material e atribuições para os espaços. A duração do pacto é variada: de uma semana até cinco anos. Uma vez assinado, a administração pública faz um grande esforço para seguir as atividades e participar ativamente quando necessário. Todo o desenvolvimento dos projetos é relatado no site.”

Donato Di Memmo, responsável pela Unidade do Terceiro Setor e Cidadania Ativa de Bolonha

Escopo temático



Melhorar a vida no bairro



Promover competências e empreendedorismo



Criar um espaço comunitário



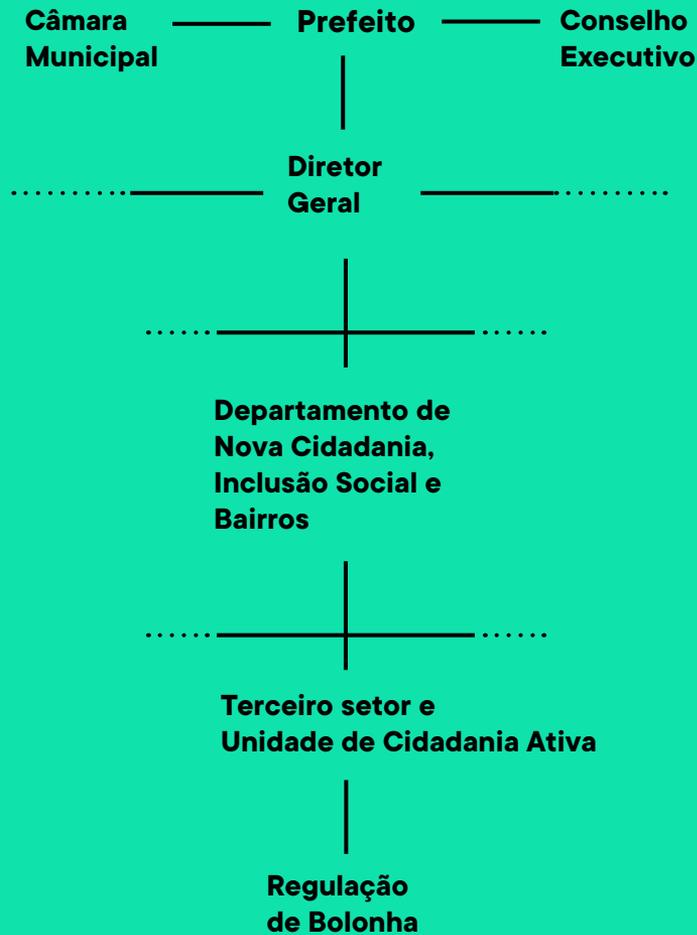
Promover a dinamização comunitária e a cidadania



Promover a inclusão e a prevenção

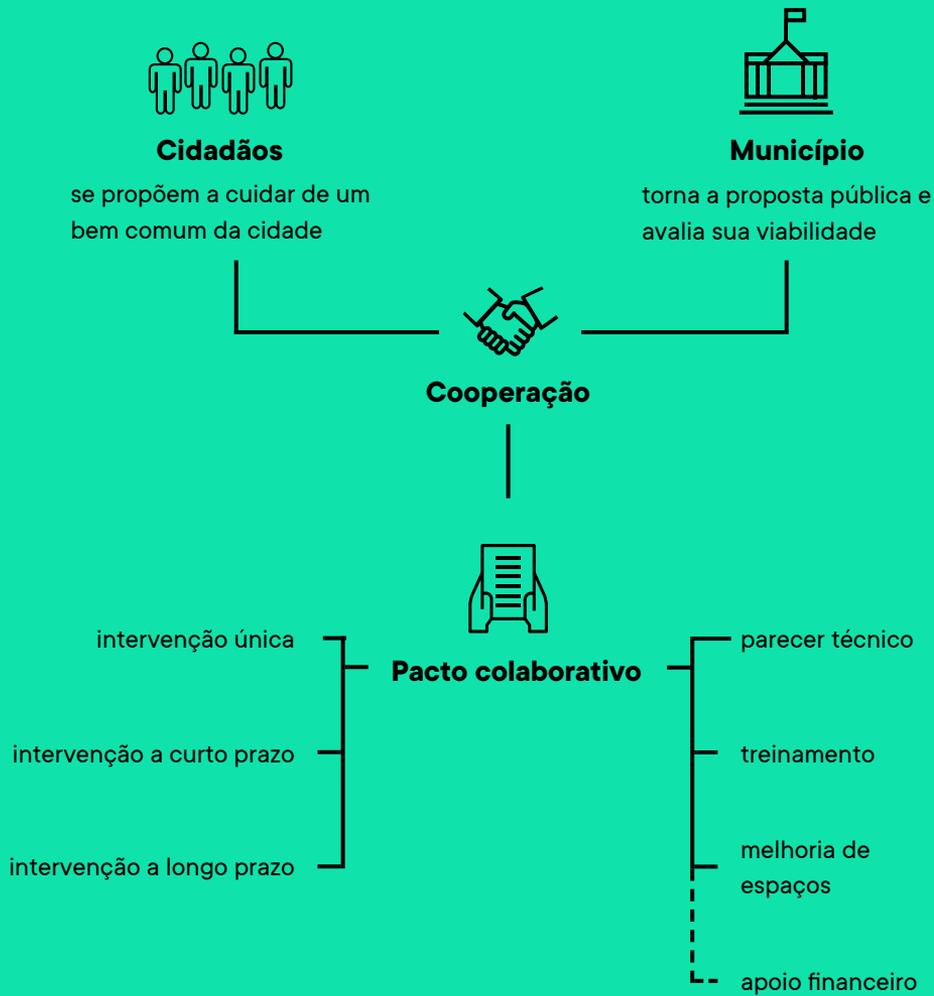
Estrutura administrativa

O diagrama abaixo mostra a estrutura administrativa que viabiliza a Regulação de Bolonha.



Regulação de Bolonha

uma estrutura regulatória que incentiva bairros e cidadãos a protegerem e melhorarem bens comuns urbanos com o suporte do governo.



CASO DE IMPLEMENTAÇÃO

Piazza dei Colori 21

O projeto começou em 2015, tendo como meta a manutenção e limpeza de uma nova área verde no Quartiere San Donato e suas adjacências, incluindo o “Croce del Bianco” e a “Piazza dei Colori”. A área era utilizada por crianças que viviam nas redondezas, pessoas que faziam uso de substâncias ilícitas e servia, também, para sediar festividades. Com a participação de artistas, estudantes e associações, criou-se uma rede voltada para o cuidado com a praça e várias atividades. O município responsabilizou-se pela infraestrutura essencial, além de facilitar os processos burocráticos para a execução das tarefas.

Aprendizados

1. Pequenas colaborações podem ser um instrumento de aproximação

A administração pública em Bolonha notou um crescimento da confiança dos cidadãos na municipalidade, depois da Regulação.

2. Cooperação regulamentada pode levar à simplificação da burocracia

A administração torna-se mais eficiente, dado o fato das pessoas estarem doando seu tempo, conhecimentos e habilidades para o funcionamento dos processos e, conseqüentemente, da própria administração.

3. Colaboração não-financeira é possível e efetiva

O mapeamento das experiências é importante para entender se o suporte financeiro é necessário. Em alguns casos, o compartilhamento de recursos materiais, pessoais, de conhecimentos, espaços e equipamentos já é suficiente para o sucesso das intervenções.

4. Parcerias com instituições independentes garantem avanço a longo prazo

A parceria com instituições da sociedade civil é crucial, uma vez que elas possuem independência e conseguem liderar processos a longo prazo, independente dos ciclos políticos. É importante a presença da administração pública para estabelecer sistemas de coalizão inclusivos e diversos.

5. A mediação é importante para os encontros com muitos atores

A mediação externa e profissional é importante para formular propostas concretas, dado os diferentes pontos de vista dos participantes.

Desafios

1. A regulação é muito aberta

Os projetos abarcam um escopo muito grande: desde a pintura de bancos, até intervenções mais complexas, todas voltadas para os espaços comuns, como parques, quadras, ruas, chegando até aos bens intangíveis, como a cultura tradicional de uma área específica, o que complexifica os processos.

2. Populações vulneráveis poderiam ser integradas de uma melhor maneira

A Regulação ainda não dialoga diretamente com os mais vulneráveis, com aqueles que não podem escrever uma proposta formal, mas que, ainda assim, necessitam de ações urgentes para melhorar suas condições de vida.

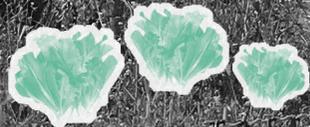
Próximos passos

A Regulação está passando por atualizações, procurando expandir seu escopo, buscando tornar-se a ferramenta de conexão entre a administração e os cidadãos, superando outros mecanismos de diferentes naturezas. A intenção é permitir que os cidadãos participem de todas as decisões que a cidade necessita tomar.

“Existem pessoas que querem colaborar na manutenção e melhoria do bem comum na cidade, mas os instrumentos existentes são inadequados e complicados. De fato, antes não estávamos preparados para outra lógica, na qual o cidadão não apenas acata o que vem da administração, mas também tem um papel principal nas ações municipais.”

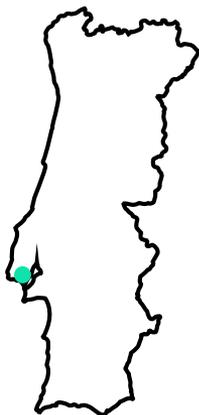
Donato Di Memmo, responsável pela Unidade do Terceiro Setor e Cidadania Ativa de Bolonha

LISBOA: ESTRATÉGIA BIP/ZIP



Lisboa: Estratégia BIP/ZIP

Lisboa, Portugal



população (2019):

547.000

PIB *per capita* (2019):

€70 mil

orçamento em 2019:

€1,1 bilhões

A [Estratégia BIP/ZIP](#) (Bairros e Zonas de Intervenção Prioritária) é um instrumento de desenvolvimento local, composto por um conjunto de ferramentas que busca ativar a ação cidadã, o desenvolvimento em pequena escala e o aumento da capacidade de auto-organização dos moradores, para que as soluções de melhorias em seus bairros venham deles mesmos.

O objetivo da Estratégia BIP/ZIP é contribuir com a técnica e suporte financeiro para, efetivamente, melhorar o quadro de regiões degradadas — não só a qualidade local, mas também as relações sociais e os serviços oferecidos.

Diante do contexto de austeridade vivido por Portugal em 2011, a cidade de Lisboa conseguiu organizar-se para responder às medidas impostas, buscando alternativas para melhor aplicar o orçamento público em cooperação com os cidadãos. A Estratégia BIP/ZIP foi criada em 2010, antes da crise econômica que se aprofundou em 2012/2013, sendo fundamental para este período: muitas organizações resistiram e continuaram a trabalhar nos territórios, mantendo a vitalidade de vários grupos e movimentos de cidadãos ativos.

O resultado tem sido a criação de uma rede social coesa, que conecta os moradores e organizações parceiras aos problemas reais de cada lugar, fazendo com que essas pessoas tornem-se os tomadores de decisão dos projetos. O investimento público anual no Programa de Parcerias Locais gira em torno de 1,6 milhão de euros. A média é de 40 projetos/ano, com projetos de até 50 mil euros.

Em 2020, a Estratégia BIP/ZIP completou 10 anos, sendo lançado um programa complementar, o Programa BIP/ZIP 20.20 Programa de Desenvolvimento Local de Lisboa. Com caráter experimental, o novo programa prevê que associações de parcerias sólidas em territórios BIP/ZIP, consorciadas, possam desenvolver projetos de mais fôlego, de 100 a 150 mil euros, com prazo de execução de até 36 meses.

Como funciona?

O primeiro passo, tomado pela municipalidade de Lisboa em 2010, foi estabelecer um **mapa** para identificar as regiões prioritárias. Isto ajudou a localizar geograficamente os lugares mais vulneráveis em termos urbanos, sociais, econômicos, ambientais e, também, a conectar os moradores às administrações locais. Estas informações quantitativas e estatísticas, assim como os problemas mapeados, foram discutidos por meio de consulta pública. A prioridade, enfim, foi direcionada para 67 bairros classificados como BIP/ZIP.

A ideia da confecção do mapa é conectar as pessoas que residem nesses bairros à administração pública, buscando respostas conjuntamente. Através da análise dos mapas, chegou-se aos seguintes programas:

Programa de Parceria Local

O Programa de Parceria Local é um fundo oferecido pelo Conselho da Cidade de Lisboa para apoiar pequenos projetos de interesse público, desenvolvidos nas áreas levantadas.

- **COMO?** As organizações locais levantam e analisam os problemas locais, firmam parcerias, definem os objetivos e atividades, criando uma estrutura e estabelecendo o tempo de execução. O orçamento para cada projeto é de 50.000 euros por ano.
- A equipe BIP/ZIP acompanha de perto o passo a passo, gerenciando e cooperando com a implementação.

“50.000 euros para executar um projeto não é muito. É comum as comunidades se organizarem para angariar mais fundos e, geralmente, este investimento multiplica-se junto com o número de parceiros no projeto. Eles chegam a conseguir até 50 por cento mais que o fundo inicial e aumentam suas atividades proporcionalmente, assim como sua rede — se o projeto começa com quatro parceiros na aplicação, pode terminar com mais de seis.”

Miguel Brito, chefe do Departamento de Desenvolvimento Local da Câmara Municipal de Lisboa

Gabinetes de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária

Os Gabinetes de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária (GABIPs) oferecem uma rede de serviços através de um trabalho horizontal entre municipalidade e cidadãos, buscando inovação no serviço público. São estruturas locais de cogovernança, que promovem parcerias a partir dos processos de regeneração urbana, levados à frente por autoridades locais, associações da sociedade civil, assim como por coordenadores da administração pública.

- **COMO?** Acelera os processos entre a administração municipal e as comunidades, direcionando as decisões para a escala local e compartilhando com os atores locais.
- Esta ferramenta ajuda a manter a comunidade presente no processo de melhoria da qualidade de vida.

19 instituições: entidades, em português de Portugal

Rede de Desenvolvimento Local

Rede de Desenvolvimento Local (DLBC) é uma rede focada no financiamento e treinamento de organizações locais para colaborar com instituições¹⁸ de desenvolvimento local.

- **COMO?** Desenvolve uma estratégia de compartilhamento de experiências anteriores para aprimorar conhecimento e habilidades dos parceiros locais.
- A Rede, como plataforma colaborativa, é apoiada financeiramente pelo Fundo de Desenvolvimento Regional Europeu.

Escopo temático



Intervenções em espaços públicos e edifícios



Promoção de inovação social e serviços colaborativos



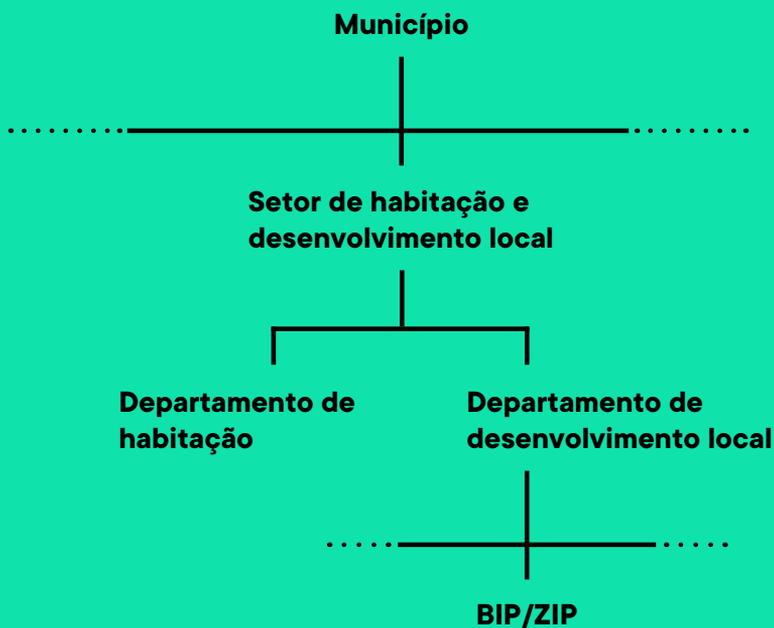
Promoção da criatividade urbana



Inovação digital

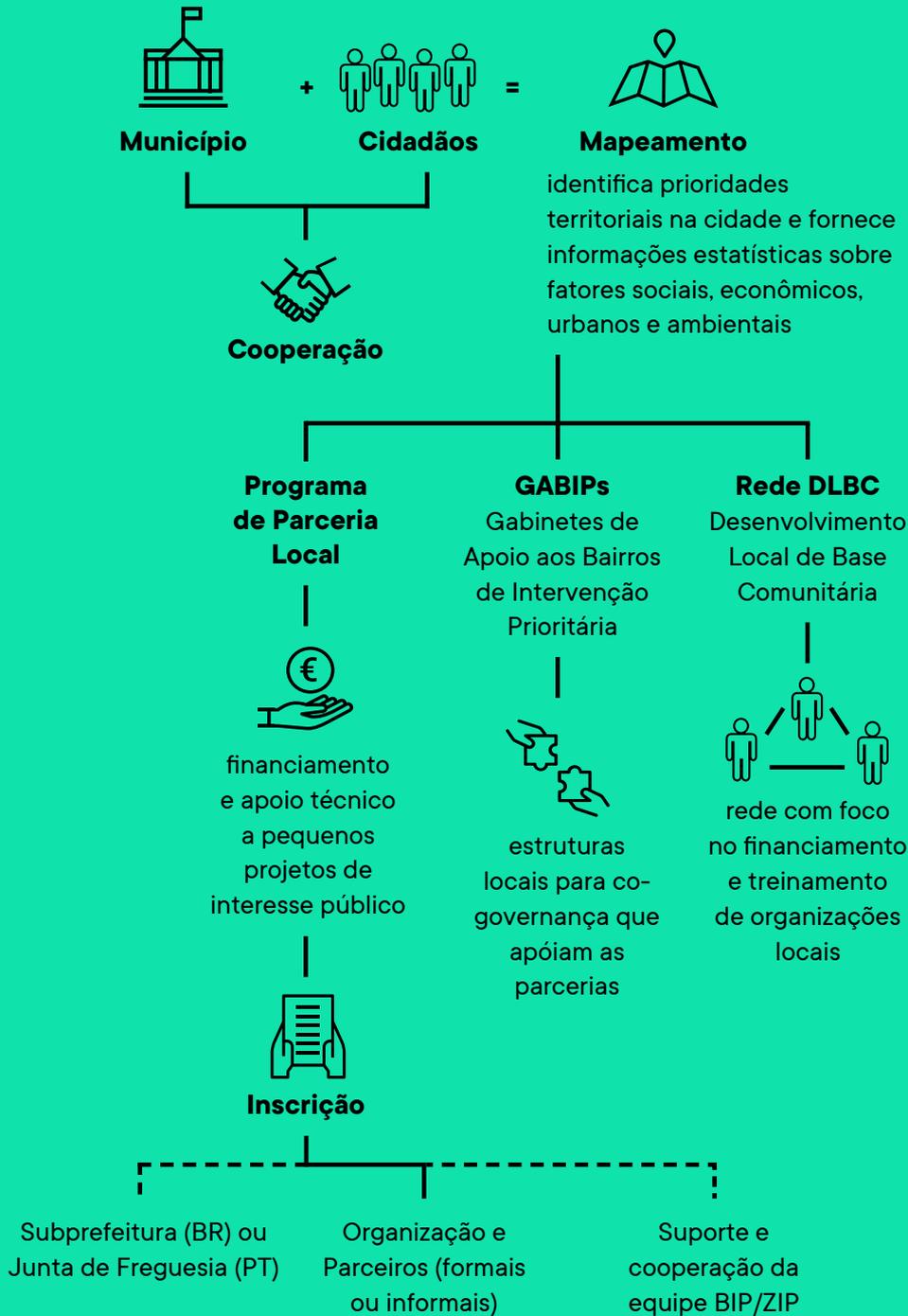
Estrutura administrativa

O diagrama abaixo mostra a estrutura administrativa que viabiliza a estratégia BIP/ZIP.



BIP/ZIP

Melhora territórios e comunidades carentes por meio de colaboração técnica e apoio financeiro.



CASO DE IMPLEMENTAÇÃO

2 de Maio todos os dias

É um projeto de cocriação de espaços públicos e comuns, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida do bairro 2 de Maio, através das ações participativas. Em 2011, um grupo de estudantes de arquitetura da Universidade de Lisboa iniciou um diálogo com a comunidade para entender suas necessidades e propor melhorias para o entorno. Deste diálogo surgiu um documento, que foi apresentado em um workshop com o Conselho Municipal, associações do bairro e parceiros privados. O resultado deste processo foi uma inscrição coletiva na Estratégia BIP/ZIP com a Junta de Freguesia do bairro (unidade administrativa local), que foi a promotora do projeto, em parceria com a associação Locals (formada a partir do grupo dos estudantes de arquitetura), como equipe operacional do projeto. O projeto *2 de Maio todos os dias* deu origem a outros projetos no bairro, como, por exemplo, em 2020, a Incubadora Popular d’Ajuda, que serve de catalisador para iniciativas de educação popular, de intervenção urbana participativa, ações de formação e workshops no bairro.

Aprendizados

1. É possível reformular os projetos

A BIP/ZIP é flexível e tem uma proposta inovadora para os projetos: eles podem ser adaptados durante a implementação, fazendo com que sejam mais eficazes e garantindo que tenham impacto e sentido nos territórios.

2. O diálogo aberto beneficia todas as partes

O time BIP/ZIP mantém um diálogo próximo e aberto com moradores, escutando seus anseios e colocando em prática as soluções comunitárias — também funcionando como linha direta entre as comunidades e outros departamentos da administração pública.

3. Grupos informais podem participar

A ferramenta é inclusiva, na medida em que permite que os próprios beneficiários possam ser os proponentes.

4. Projetos diversificados melhoram a qualificação dos espaços

Considerar a trajetória cultural e imaterial dos territórios é um aspecto essencial na criação de projetos duradouros, fortalecendo as comunidades e, conseqüentemente, a qualidade dos espaços públicos dos bairros.

Desafios

1. É ótimo que a municipalidade apoie micro iniciativas que possam **oxigenar as políticas com processos inovadores**. Porém, a BIP/ZIP não tem uma metodologia que preveja como os projetos

com bons resultados podem influenciar o curso das políticas públicas municipais, transformando o modo de funcionamento do desenvolvimento urbano da cidade.

2. A BIP/ZIP **ainda não tem um mecanismo de monitoramento efetivo**, o que afeta sua comunicação e a consequente transparência de processos.
3. Há outras iniciativas municipais interessantes que integram o ecossistema cooperativo de Lisboa, como o orçamento participativo. No entanto, **a BIP/ZIP ainda não se integra** a essas outras iniciativas, o que poderia potencializar seu impacto positivo.

Próximos passos

O BIP/ZIP trabalha como uma ignição. A proposta do Programa BIP/ZIP 20.20, **Programa de Desenvolvimento Local de Lisboa**, é estender o tempo dos projetos, assim como o orçamento, garantindo mais sustentabilidade às iniciativas nos territórios. Além disso, inspirou o programa nacional **Bairros Saudáveis**, o qual teve a primeira chamada aberta em 2020.

“O maior impacto da BIP/ZIP é a construção de uma rede das organizações locais com capacidade, voz e poder político. É a constituição da cidadania ativa, de sujeitos políticos e criadores de mudanças.”

Miguel Brito, chefe do Departamento de Desenvolvimento Local da Câmara Municipal de Lisboa

Cidade do México: Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário



Cidade do México: Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário

Cidade do México



população (2019):

9 milhões

PIB (2019):

€148 bilhões

Mex\$3,1 trilhões

orçamento em 2019:

€11 bilhões

Mex\$234 bilhões

O Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário (PMBC – [Programa de Mejoramiento Barrial y Comunitario](#)) viabiliza, apoiando iniciativas cidadãs, a coprodução e cogovernança de espaços públicos da Cidade do México.

Surgiu como resposta às necessidades e experiências do Movimento Urbano Popular por bairros melhores e mais seguros. A capacidade de trabalhar em conjunto permitiu que esta entidade saísse do nível reivindicativo e passasse a ter um caráter propositivo: em 2007 o programa foi estabelecido. O programa é integralmente financiado pela Cidade do México e as propostas e projetos financiados só aumentam desde o início do programa. O poder público e várias instituições acadêmicas, ONGs e outras organizações prestam assistência social e técnica aos projetos comunitários desenvolvidos.

O programa dá suporte para que organizações sociais, civis e comunitárias, lado a lado, desenvolvam o desenho, execução e avaliação de projetos nas zonas mais degradadas da cidade para o melhoramento do entorno urbano, apostando na promoção de uma nova forma de fazer a cidade “de baixo para cima”, a partir de uma perspectiva imediata, autogestionada, local e própria.

O resultado tem sido de melhorias nos espaços públicos e nas instalações de bairros, aumentando, assim, a qualidade de vida das pessoas que lá vivem, e também impactando os moradores do resto da cidade, que passam a frequentar esses locais. Eles têm impulsionado a participação comunitária na gestão dos projetos, a apropriação e identificação por parte da comunidade com as obras, e a articulação entre organizações sociais, cidadãs e governamentais. Nos 340 bairros do projeto, distribuídos nos 16 distritos, foram desenvolvidos no último ano cerca de 250 projetos, com investimento público anual em torno de 200 milhões de pesos mexicanos (aproximadamente 7,8 milhões de euros).

Como funciona?

Em janeiro de cada ano, o município convida os moradores, organizações cidadãs, comunidades e instituições acadêmicas para promover ou

recomendar projetos para melhorar seus bairros.

Todas as partes interessadas são convidadas a apresentar projetos para melhorar as infraestruturas urbanas de seus bairros, mas apenas os projetos aprovados pelas assembleias de bairro podem ser enviados ao painel de jurados.

Para os selecionados, os fundos municipais são distribuídos diretamente às comunidades, que elegem seus próprios comitês de administração, supervisão e desenvolvimento, para tomar todas as decisões sobre como os fundos devem ser alocados. Estes comitês supervisionam o processo de construção e são responsáveis pelo recebimento e prestação de contas dos fundos públicos, depois de receber treinamento em gestão financeira e gerenciamento de projetos, com o apoio do município.

Os projetos são abrangentes, abarcando desde iluminação, sistemas de drenagem e infraestruturas de lazer, obras de coleta, até reciclagem

de águas pluviais. Além disso, outros projetos passíveis de financiamento são os de recuperação, criação de praças e centros comunitários. Várias das comunidades beneficiárias do programa estão representadas no *Colectivo Comunitario de Mejoramiento Barrial*, que promove e fortalece as ações do programa, também promovendo sua constante melhoria. Este grupo tem o apoio da

Comissão de Direitos Humanos da Cidade do México, que fortalece suas propostas e demandas.

Nos últimos anos, o programa operou a serviço dos Pontos de Inovação, Liberdade, Arte, Educação e Conhecimento (PILARES), o que veio a limitar seu escopo e potencial.

A organização comunitária pode levar a um uso mais rentável dos recursos, como evidenciado pelo fato de que mais de 90% de todos os projetos têm períodos de construção mais curtos e custos mais baixos, em comparação com os projetos tradicionais do governo.

Escopo temático



Instalação de iluminação



Reabilitação de calçadas e ruas



Mobiliário urbano



Reflorestamento



Espaços culturais



Qualificação de jardins



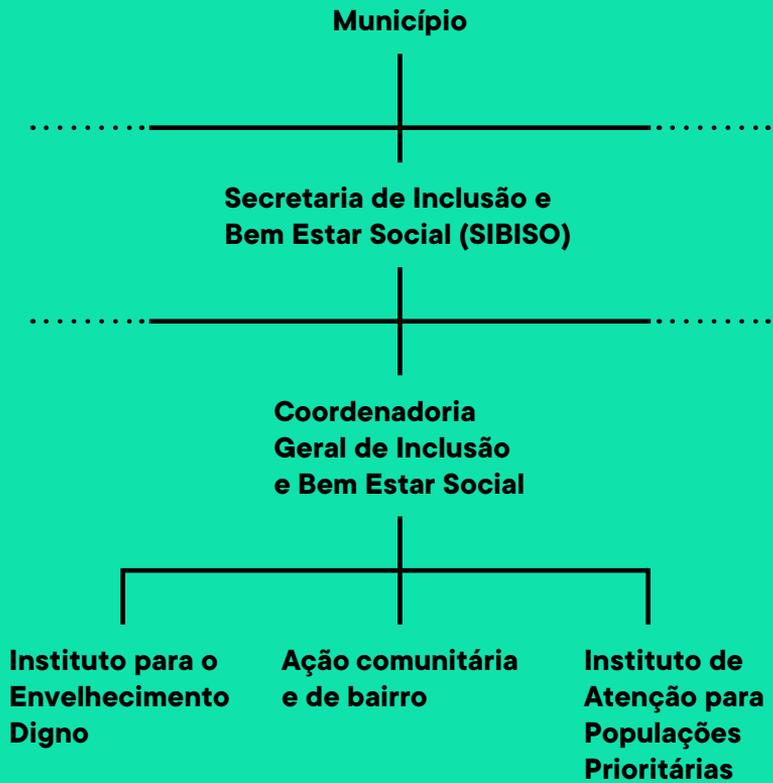
Estruturas lúdicas



Instalações esportivas

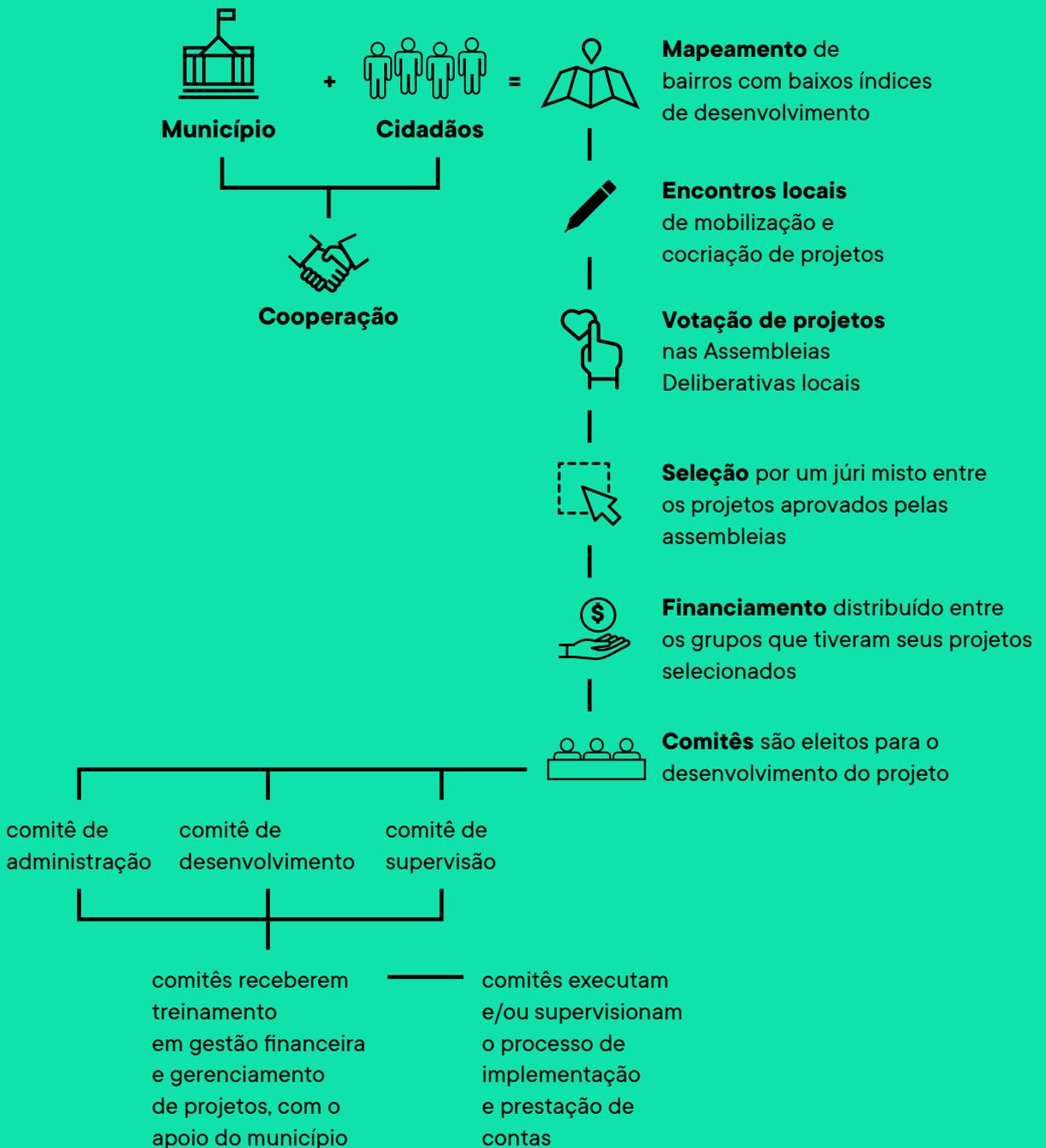
Estrutura administrativa

O diagrama abaixo mostra a estrutura administrativa que viabiliza o Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário.



Programa de Melhoramentos de Bairro e Comunitários

Dá suporte técnico e financeiro à autogestão de qualificação de espaços públicos.



CASO DE IMPLEMENTAÇÃO

Comunidade de Miravalle

O Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário apoiou a transformação de um espaço de 500 metros quadrados utilizado para descarte de lixo e entulho em um espaço de crescimento social e cultural. Projetado pela comunidade com o suporte de arquitetos, o espaço ganhou um mirante, uma pista de patinação, um fórum ao ar livre e uma sala polivalente, além de sala de jantar comunitária, biblioteca e sala de computadores, usados por aproximadamente mil pessoas por mês. A comunidade foi ativa na construção do centro, também como operários, encanadores, carpinteiros e cozinheiros locais, o que levou à criação de 50 empregos temporários e 12 permanentes.

Também em Miravalle, organizou-se a *Assembleia da Comunidade Miravalle* a partir de alianças entre parceiros — de educação, cultura, ecologia, saúde, alimentação — internos e externos à comunidade, para a promoção e gestão de recursos para o desenvolvimento de projetos locais de crescimento e convivência com a participação de todos os agentes, contribuindo para a construção de capital social local.

Aprendizados

1. É relevante o monitoramento sistemático e relatório de avaliação a cada ciclo

O monitoramento fortalece a rede de desenvolvimento dos grupos locais e o equilíbrio da distribuição territorial do programa, além de efetivar a política e melhorá-la continuamente. Os documentos relativos ao programa são públicos, garantindo transparência e o acesso digital.

2. A comunidade pode escolher o tipo de gestão que melhor funciona para ela

Os Comitês Administrativos (organizações dos bairros) têm a opção da autogestão (as comunidades fazem o trabalho e a compra dos materiais), da gestão por empresas (as comunidades contratam empresas para realizar os trabalhos aprovados) ou da gestão mista (as comunidades fazem parte do trabalho e empresas contratadas complementam). Os três casos são gerenciados pelas comunidades, podendo fortalecer o comércio e mão de obra locais.

3. É importante a qualificação “imaterial” acompanhar a “material”

As obras de melhorias podem ser acompanhadas de projetos sociais, potencializando a coesão social da comunidade. A capacidade de articulação espacial e social fica a cargo dos Comitês de Desenvolvimento Comunitário, que desenvolvem agendas culturais, acompanhando a qualificação física dos espaços.

4. As tomadas de decisão devem ser coletivas e deliberativas

Os Comitês de Cidadãos são espaços pedagógicos, porque ampliam as consciências políticas locais através da regulação social e da participação nas decisões nas assembleias. Elas são deliberativas, aumentando o poder decisório das comunidades e sua responsabilidade no direcionamento das propostas.

Desafios

1. Existe a possibilidade de **disputa de interesses** entre lideranças comunitárias e clientelas políticas, assim como conflitos de interesse entre funcionários de entidades com agendas diversas. Uma boa e próxima mediação é importante para proteger a legitimidade dos resultados do programa, também no que diz respeito à comprovação dos recursos investidos. Além disso, democratizar o acesso por meio de canais e interação com diferentes grupos sociais se faz necessário, **uma vez que a presença dos jovens e mulheres nas convocatórias ainda é pequena.**
2. O programa ainda é relativamente **vulnerável a mudanças bruscas determinadas pela agenda política e econômica** (um pouco menos, depois que foi regulamentado por lei), e se beneficiaria se houvesse redes organizadas interinstitucionais, que contemplassem e fortalecessem planos transversais de bairro, consolidando, para além da administração pública, os objetivos e estratégias locais, apoiando também a capacitação da comunidade. A desburocratização, a simplificação e a facilitação da institucionalização de grupos de bairro também poderiam colaborar neste sentido.
3. O programa ainda **não cobre a manutenção das estruturas** resultantes dos processos por ele apoiados. Seria importante prever a sustentabilidade e a manutenção dos equipamentos construídos. Também a **legalização do uso do solo em alguns bairros** é um desafio para o programa e suas intervenções, pois os terrenos ainda não estão enquadrados no trâmite de registro dos imóveis, desafiando qualquer prática urbana legal.

Próximos passos

Na pandemia do Covid-19, foram muitos os projetos públicos que precisaram ser cortados, mas o Programa de Melhoramento do Bairro e Comunitário foi mantido, já que é entendido como um dinamizador econômico local, fundamental para este momento de crise.

Sobre o futuro, apesar de ser um programa consolidado, há áreas que deveriam ser mais impactadas. Por isso, é necessário aumentar o recurso disponível para algumas áreas. Hoje, a padronização é de um máximo de 600 mil pesos mexicanos por projeto (aproximadamente 24 mil euros),

mas há projetos de centros culturais e casas comunitárias que poderiam receber maiores investimentos.

Além disso, busca-se avançar na aquisição de edifícios. Hoje, o programa permite a construção, ou melhorias, mas não a aquisição de imóveis diretamente. Também, as dinâmicas locais e as necessidades variam com o tempo, fazendo com que a gestão do equipamento tenha que se adaptar ao contexto do momento, o que nem sempre acontece.

“No princípio não foi fácil confiar nos cidadãos, entregando-lhes diretamente os recursos. É um processo de construção de confiança mútua. Foi necessária uma mudança de visão, foi uma tremenda curva de aprendizagem para que considerássemos isto como um trâmite comum — uma assembleia deliberativa com cerca de 200, 300 pessoas, na qual, dentro do próprio bairro, se determinava qual a prioridade de investimento e o plano para a sua implementação coletiva. Porém, ao longo de todos estes anos, temos visto os resultados com uma grata surpresa. Considero que é um programa totalmente exitoso.”

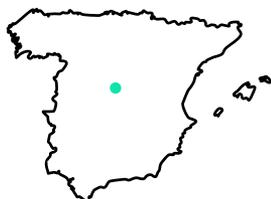
Omar Butrón Fosado, coordenador geral de Inclusão e Assistência Social da Cidade do México

MADRI: LEI MUNICIPAL DE COOPERAÇÃO PÚBLICO-SOCIAL



Madri: Lei Municipal de Cooperação Público-Social

Madri, Espanha



população (2019):

3,3 milhões

PIB *per capita* (2019):

€36 mil

orçamento em 2019:

€4,6 milhões

A Lei Municipal de Cooperação Público-Social ([Ordenanza de Cooperación Público-Social del Ayuntamiento de Madrid](#)) é um instrumento legal que pretende organizar e trazer mais transparência e acesso às possibilidades de cooperação entre a administração pública e as iniciativas sociais. Funciona em parceria com outras ferramentas que fazem parte de uma densa rede de cooperação da cidade.

A cooperação público social é um movimento comum dos cidadãos madrilenhos. No entanto, nos anos de 2007 e 2008, com a Espanha entrando em recessão, estes movimentos vieram à tona com mais veemência, fazendo com que muitos cidadãos, insatisfeitos, se alinhassem às iniciativas ao redor do mundo em prol do direito à cidade, fortalecendo ações que democratizassem o uso dos espaços públicos.

Como funciona?

Formalizada em julho de 2018, a Lei Municipal de Cooperação Público-Social (Lei Público-Social) facilita que cidadãos e entidades desenvolvam projetos em cooperação com a municipalidade.

Foi criada a partir de um compilado de instrumentos preexistentes, que regulavam a cooperação entre a municipalidade e a sociedade civil. A intenção foi ampliar o escopo e o potencial das atividades que poderiam ser desenvolvidas em cooperação. A Lei Público-Social também foi baseada em documentos e iniciativas de Barcelona. O artigo 9.2 da Constituição Espanhola recomenda que as autoridades públicas sejam proativas e busquem atrair os cidadãos. A administração de Madri, através da Lei, permite que a cooperação cidadã e o interesse comum sejam atendidos por meio da combinação de esforços coletivos.

Passo a passo

Há dois caminhos de aplicação da Lei/Regra:

1. iniciativas cidadãs já praticadas, que se utilizam dos canais da municipalidade (Decide Madri) para propor suas ideias;
2. chamada pública criada a partir de necessidades do setor público municipal.

“Nós não inventamos nada; já existiam instrumentos legais. O que fizemos foi regular, simplificar e democratizar as oportunidades de acesso a estas informações. Certamente, a demanda dos cidadãos foi um elemento importante para este processo.”

Gema Rivas Díaz, coordenadora geral de Ação Territorial e Público-Social do Departamento de Madri em 2017 e 2018

Escopo temático



Urbanismo



Meio ambiente urbano



Promoção do esporte



Promoção da cultura



Prevenção de situações de risco social



Proteção da saúde pública



Melhoria das políticas públicas e sua adequação às demandas da cidadania



Promoção do desenvolvimento econômico local, favorecendo a empregabilidade, inserção e inclusão social



Promoção dos valores democráticos e princípios constitucionais, direitos humanos, justiça social, a igualdade, a luta contra a violência de gênero e a LGBTfobia



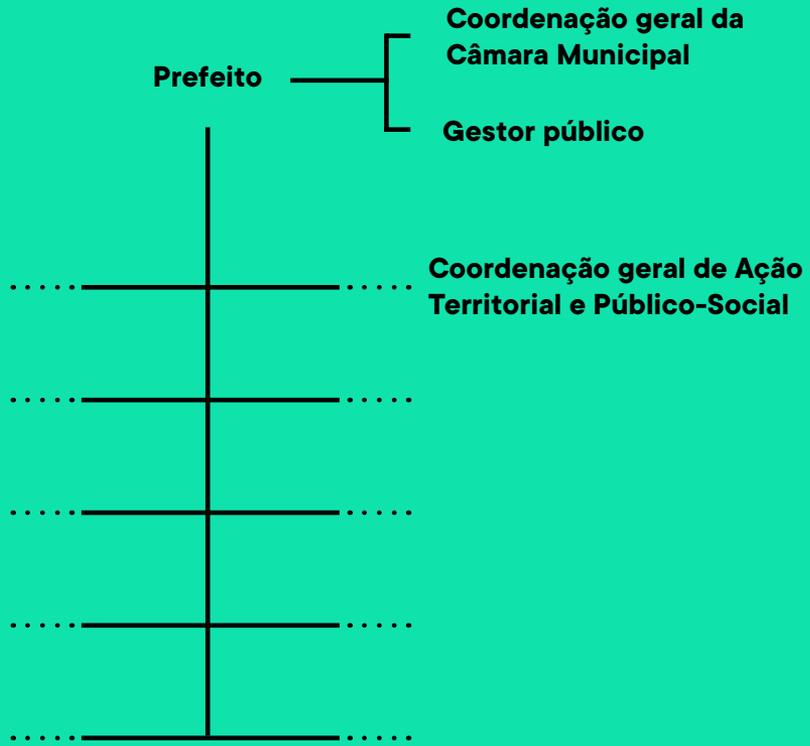
Promoção da participação e da cidadania no uso eficiente e sustentável das tecnologias de informação e comunicação



Promoção da ciência, da cooperação e do desenvolvimento como mecanismo de melhoria da qualidade de vida, coesão social e equilíbrio territorial

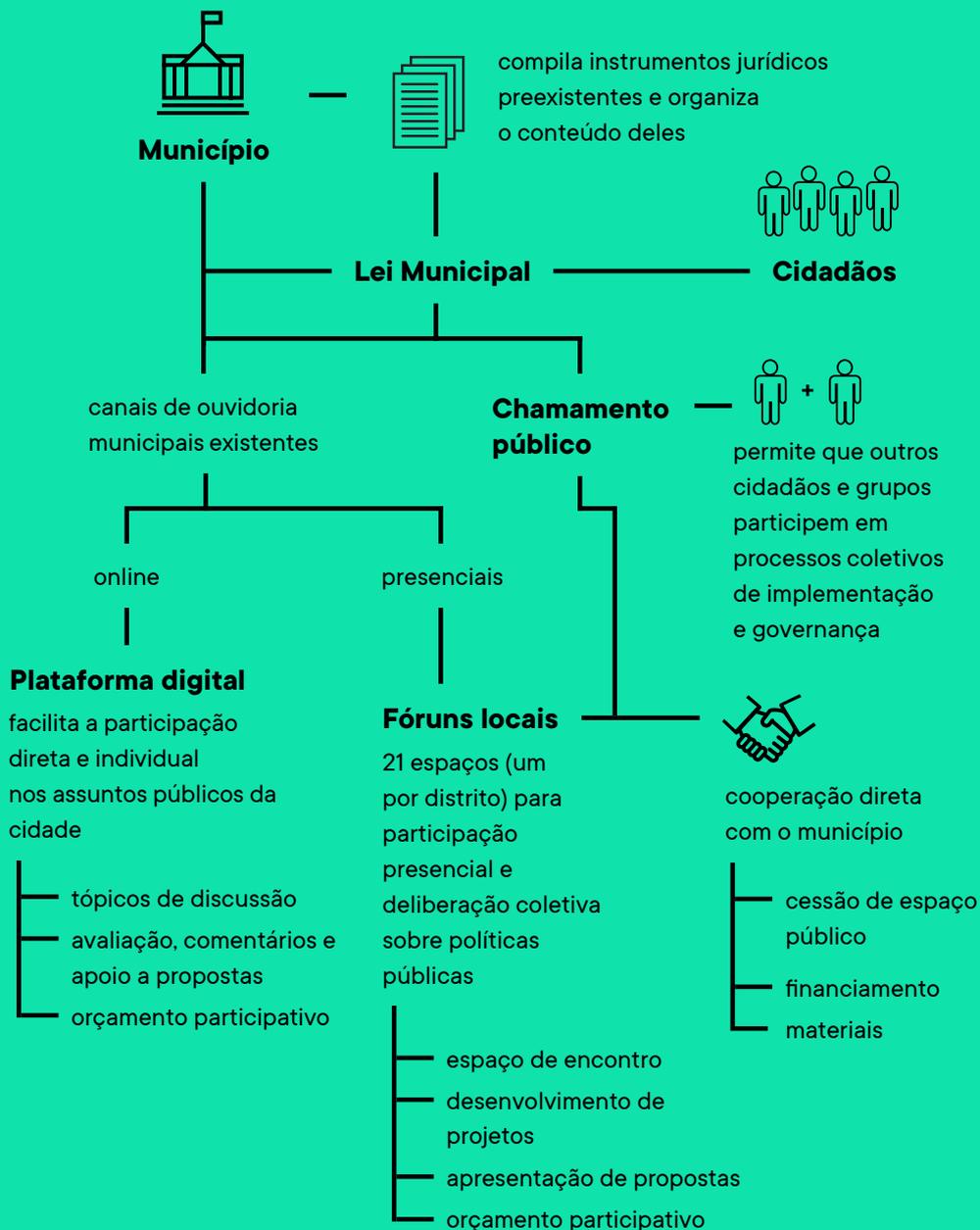
Estrutura administrativa

O diagrama abaixo mostra a estrutura administrativa que viabiliza a Lei Municipal de Cooperação Público-Social.



Lei Municipal de Cooperação Público-Social

Uma cooperação público-social que implementa projetos de interesse comum, convertendo possibilidades dispersas de cooperação em políticas públicas locais.



CASO DE IMPLEMENTAÇÃO

Huerto Las Vías

Em 2016, duas associações do mesmo bairro propuseram conjuntamente um projeto a ser votado no orçamento municipal do ano seguinte, na plataforma **Decide Madrid**: uma horta urbana adjacente ao Centro de Esportes Municipal Marqués de Samaranch.

A proposta foi a segunda mais votada do distrito de Arganzuela e consistiu no condicionamento de 1.000 m² que, por 25 mil euros, tornou-se a horta “Las Vías”. Já existia na prefeitura um Programa Municipal Comunitário de Jardins Urbanos, que é gerido agora através da Lei Público-Social; portanto, neste caso, a base para a cooperação entre a prefeitura e os proponentes já estava estabelecida — a prefeitura dando as condições básicas que permitiram o começo da atividade de cultivo pelas associações, incluindo a instalação de estacas para delimitação do perímetro, a preparação da terra e substrato, sistema de irrigação, etc.

O papel dos cidadãos é manter a horta de acordo com as premissas agroecológicas e deixá-la aberta aos interessados. A concessão do terreno foi feita por quatro anos e, em menos de um ano, o impacto já é perceptível na vizinhança, pois foram desenvolvidas redes pelos cidadãos para organizar diálogos e comunicar necessidades em relação ao município.

Aprendizados

Complementaridade com outras ferramentas municipais aumenta a efetividade

Os canais de escuta da cidade são bem desenvolvidos, e sua complementaridade com o Regulamento tornam o processo mais efetivo, principalmente na plataforma on-line **Decide Madrid**.

1. Organização de ferramentas já existentes torna-as acessíveis

Organizar as formas de cooperação já existentes na cidade gera um grande impacto. Esta sistematização é essencial para uma melhor efetivação da cooperação.

2. Estar aberto ao novo é uma vantagem

O corpo do Regulamento foi desenhado para ser amplo e flexível. A administração pública está preparada para receber propostas que vão além do esperado, contemplando sua viabilidade.

3. A transparência é necessária desde o início

O Regulamento segue o guia de transparência preestabelecido pela municipalidade, trabalhando para que todos os passos do projeto sejam acessíveis, assim como a linguagem e a interface.

Desafios

1. Demanda dos cidadãos

Apesar do Regulamento ser resultado do diálogo de várias iniciativas cidadãs, seus pedidos não foram totalmente atendidos. O município deve continuar o exercício do diálogo com estas e outras iniciativas para atingir os objetivos comuns.

2. Legado

A Ordenança não prevê o uso do conhecimento adquirido pelos usos temporários dos espaços como um legado para melhorar e ampliar a implementação de outros projetos. Um caso que ilustra esta afirmação é o do “El Campo de Cebada”, que era um centro de uso esportivo e foi demolido. A população apropriou-se deste espaço e deu uso, criou formas de gerenciamento e pensou em possíveis propostas de intervenção.

3. Nível de detalhamento e objetividade nos critérios

O critério de aprovação ou rejeição das propostas de cooperação não são tão detalhados ou objetivos.

Próximos passos

As propostas do público e das cooperativas seriam registradas e agrupadas na mesma plataforma e teriam acesso on-line. Porém, a Lei Municipal de Cooperação Público-Social corre o risco de ser revogada, já que não teve tempo de se consolidar antes da chegada de um novo ciclo eleitoral, identificada como legado da gestão anterior — portanto, algo a ser interrompido.

Daqui para a frente

Existem muitos caminhos possíveis quando a pergunta é como políticos e administradores podem estabelecer boas parcerias com cidadãos, e vice-versa.

O ponto de partida é a procura de cidadãos que desejam envolver-se em processos de decisão e gestão de seus bairros. Eles querem fazer parte de mudanças positivas, e apenas serem consultados já não é o suficiente — desejam interação. Considerando estes valores, a governança urbana de hoje em dia não deveria se basear na autoridade.

Um caminho possível está na simplificação e facilitação da cooperação entre as administrações públicas municipais e os cidadãos, permitindo que estes últimos transformem os espaços públicos em ambientes acessíveis, democráticos e comuns. Permitir que os espaços públicos sejam plataformas para a espontaneidade e o encontro contribui para o direito à cidade e expande as possibilidades legais, sociopolíticas e culturais dos usos desses espaços.

Estas ideias têm ecoado em várias administrações públicas municipais que contam com indivíduos de perfis inovadores, ansiosos por abrir novos horizontes para a cooperação em suas cidades. Um bom nível de coesão social e “cultura cívica” é um importante aspecto de iniciativas lideradas pelos cidadãos — é mais fácil desenvolver iniciativas em um ambiente favorável, onde as pessoas se conectam com as outras e podem compartilhar dos mesmos objetivos, saberes e atitudes; onde os espaços públicos e organizações estão dedicados a espalhar ideias e criar redes.

No entanto, é sabido que envolver toda a administração pública municipal é um desafio. Algumas questões necessitam de consciência e abertura à inovação cívica, e não apenas conformidade com a rotina burocrática. Portanto, é preciso que os métodos de trabalho sejam transformados de uma forma que permita o envolvimento da sociedade civil nos processos.

Mesmo sendo desafiador, esta publicação baseia-se no entendimento de que um dos grandes objetivos deveria ser a absorção de práticas inovadoras promovidas por cidadãos e a criação e disseminação de uma inteligência democrática que ajude a avaliar e ampliar as experiências de governança. Para que isto aconteça, é fundamental que os processos de aprendizado sejam registrados — aqueles que resultam de constantes negociações entre

a administração pública e os cidadãos — baseados nas procuras que surgem dos usos dos espaços públicos. Desta forma, eles não se perdem em cada mudança do ciclo político e podem avançar considerando os aprendizados e conexões anteriores.

Além disso, fortalecer a autonomia das unidades administrativas locais — por exemplo, incluindo eleições diretas para representações locais — é um caminho para responder a questões locais (técnicas e financeiras) de maneira coletiva, evitando direcionar os cidadãos para um departamento que sabe muito pouco sobre aquela realidade.

Os casos apresentados aqui caminham na direção de relações mais simétricas na negociação de uso dos espaços na cidade, buscando criar uma cultura de cooperação e confiança — tanto por parte da administração pública como da população — em relação ao “fazer a cidade”. Eles contribuem para a produção e governança urbana de diferentes maneiras, mas tendo resultados similares no sentido da distribuição de poder no desenvolvimento local. Enquanto o Regulamento de Bolonha inaugura novas possibilidades de cooperação no quadro legal, a Lei Público-Social de Madri complementa e organiza um ecossistema sofisticado de cooperação na cidade. Já a Estratégia BIP/ZIP visa formar uma rede de projetos que beneficiam a microescala da cidade, abrangendo várias práticas de cooperação, algo que também faz o Programa de Melhoramento Barrial e Comunitário da Cidade do México, que tem como característica aliar a autogestão e a formação comunitária.

A compilação destes instrumentos pode ser levada em consideração nos processos de desenvolvimento de ferramentas locais. Isto será sistematizado na próxima seção, dedicada, principalmente, às autoridades públicas e gestores.

	Bolonha	Lisboa	Cidade do México	Madri
financiamento	municipal	municipal	municipal	municipal
desafio inicial	participação: falta de resposta satisfatória para propostas feitas por cidadãos	coesão territorial: desigualdade de qualidade de vida urbana entre regiões da cidade	coesão territorial: desigualdade de qualidade de vida urbana entre regiões da cidade	participação: demanda por equipamentos e espaços públicos ativados por grupos cidadãos
instrumento	lei que permite e dá suporte a pactos de colaboração entre cidadãos e administração pública na qualificação de espaços públicos	kit de ferramentas que apoia projetos cidadãos que qualifiquem a vida em bairros prioritários	programa aliado a legislação que apoia projetos cidadãos que qualifiquem a vida em bairros prioritários	lei que organiza e facilita o acesso a instrumentos legais que viabilizam projetos de interesse público em parceria entre cidadãos e administração pública
quem pode participar	indivíduos ou grupos da sociedade civil, associações e outros atores urbanos, como universidades, fundações, empresas e etc. da cidade de Bolonha	conjunto de associações da sociedade civil, sendo ao menos uma, de duas, organizada formalmente, da cidade de Lisboa	grupos de cidadãos dos bairros a serem intervencionados	associações formalizadas da sociedade civil ou coletivos de cidadãos assim inscritos junto ao município, com sede em Madri

Recomendações

O objetivo do *Fazer Juntos* não é encorajar a transferência de conhecimento de maneira simplista, mas propor uma troca de inspirações, através de novas estratégias de colaboração. As cidades podem refletir sobre as práticas de outras cidades a partir das suas estruturas existentes, considerando processos que já foram testados para superar desafios comuns. Igualmente importante, a estrutura jurídica local deve ser levada em consideração, bem como a cultura do uso dos espaços públicos, as necessidades e as aspirações locais. Dado que cada contexto possui diferentes potenciais e necessidades, as ferramentas de cooperação implementadas devem ser totalmente adaptáveis a cada território em questão.

Um ponto que requer atenção é o impacto da implementação destas ferramentas a longo prazo. A maioria delas ainda é recente e apesar disso, os impactos positivos já são visíveis. Mas também é importante que precauções sejam tomadas diante dos possíveis desenvolvimentos negativos.

Uma consequência que deveria ser considerada para que se possa agir na sua prevenção é a gentrificação, dado que estas ferramentas promovem um aumento da qualidade de vida local. É importante integrar, no mesmo território, várias camadas sociais através de políticas como Zonas Especiais de Interesse Social, alugueis sociais e iniciativas de arrendamento comunitário (*Community Land Trust* ou “Termo Comunitário Territorial”).

As diretrizes a seguir podem ser adotadas em municípios que estão em busca da melhoria da vida social e urbana por meio da colaboração entre os cidadãos e a administração pública, por intermédio de uma governança compartilhada do espaço público. Elas podem ser aplicadas principalmente pelas autoridades locais no desenvolvimento de ferramentas cooperativas locais.

Trilha cooperativa



1

Facilitar o acesso ao que existe

A administração deve identificar se já possui uma estratégia de cooperação aberta aos cidadãos e se ela engloba os espaços públicos^A. É importante melhorar as políticas existentes e os procedimentos, visando um tratamento e consideração igualitários a todos os grupos de usuários.

3



Se necessário, desenvolver um ou mais instrumentos de cooperação

Caso as políticas públicas existentes não deem suporte adequado ou não viabilizem totalmente o potencial de cooperação entre a administração pública municipal e os cidadãos, novos instrumentos de cooperação podem ser criados. Regulamentos, políticas públicas, instrumentos urbanos, incentivos fiscais ou outros podem ser criados para facilitar o acesso dos cidadãos da comunidade em relação ao uso de bens públicos subutilizados. No caso dos usos temporários, as políticas podem ser incrementais.



2

Analisar a possibilidade de melhorar, adaptar ou ampliar o que já existe

Se já existe um aparato legal ou instrumento urbano que reconhece o trabalho^B de organizações da sociedade civil, cooperativas, empresas sociais, grupos de cidadãos e instituições não governamentais, este pode ser melhorado e ampliado em seu escopo.

4



Integrar, fortalecendo o ecossistema cooperativo

A eficácia dos instrumentos de cooperação dependerá da relação colaborativa entre as instâncias e departamentos administrativos do município. Dado que os problemas de uso dos espaços públicos^C têm razões sócio-urbanas, ações para integrar os serviços públicos são a chave para responder a isto. As ferramentas de colaboração podem ser integradas a outras políticas — ambientais, culturais, de educação, transporte, etc.



5

Implementar o que foi desenvolvido

É hora de implementar o que foi desenvolvido já pensando em uma estratégia de monitoramento que conte com escutar a população atendida. Assim que recolhido o material do monitoramento, contando com ao menos três oportunidades de análise, os instrumentos podem ser reavaliados e reestruturados de forma a melhorarem seu desempenho, o que nos leva a recomeçar este ciclo, quando voltamos ao passo **(2) Analisar a possibilidade de melhorar o que já existe.**

A Ferramentas de cooperação pensadas para os espaços públicos incluem no seu foco praças, parques, ruas, terrenos baldios, edifícios públicos, etc. Podem considerar, também, espaços residuais da cidade, como cemitérios, entre outros.

B Opções para diferentes níveis de envolvimento da comunidade devem estar disponíveis, podendo variar da gestão proprietária autônoma de um espaço cedido a grupos de cidadãos, até algo mais pontual e descompromissado, como oportunidades de voluntariado. Administrações públicas devem incluir estratégias de longo prazo para o desenvolvimento e apoio à(s) comunidade(s).

C O uso criativo do espaço público não deve ser enquadrado como um "evento". Usos espontâneos devem ser incentivados e livres de burocracias e impostos, evitando uma "mercantilização" da vida urbana, promovendo o uso diário e a vitalidade dos espaços públicos.

Checklist

O que deve ser considerado pela administração pública no desenvolvimento de ferramentas de cooperação.

- Mapear os recursos existentes na administração pública, assim como os grupos voltados para a gestão da cidade.
- Desenvolver uma ferramenta por meio da cocriação, em diálogo com os cidadãos. Procurar organizações independentes para fazer parcerias e convidar a população a ser ativa nos processos.
- Coordenar e integrar os esforços de participação e coprodução da cidade.
- Desenvolver e ampliar processos de submissão de propostas pelos cidadãos, tanto por meio digital como físico.
- Simplificar: a ferramenta tem que ser flexível e com linguagem acessível, para que o processo de candidatura seja fácil.
- Esforçar-se para que os projetos dêem relevância às condições culturais e imateriais locais.
- Considerar as diversas formas de colaboração possíveis: contribuições financeiras, empréstimos de materiais, parcerias técnicas, etc.
- Deixar claro os critérios de avaliação das propostas. Sinalizar as melhorias necessárias nas propostas enviadas e permitir que os cidadãos as reenviem após realizar os ajustes. O *feedback* é importante para evitar que propostas boas sejam rejeitadas por causa de inconsistências menores.
- Cooperar realmente, acompanhando de perto a implementação das propostas e o modelo de gestão compartilhada do dia a dia.
- Garantir um formato administrativo consistente para as ferramentas de cooperação. É preciso torná-las resistentes aos ciclos políticos e às necessárias atualizações periódicas.
- Empregar mecanismos de transparência e monitoramento, incluindo métodos de aprendizagem a partir das ferramentas implementadas, aprimorando-as e permitindo sua atualização, para que respondam às necessidades reais e atuais dos cidadãos.

- Criar espaços para compartilhar descobertas e experiências. Assim, o conhecimento se torna mais acessível, promovendo uma melhoria constante das iniciativas de gestão compartilhada.
- Fortalecer a autonomia das unidades administrativas locais— por exemplo, incluir eleições diretas para representações locais — é um caminho para resolver questões locais (técnicas e financeiras) de maneira coletiva, evitando direcionar os cidadãos para um departamento que sabe muito pouco sobre aquela realidade.
- Criar uma plataforma digital de projetos e iniciativas que já acontecem nas cidades, para compartilhar os saberes entre os cidadãos. Isto ajudaria no adensamento do ecossistema cooperativo, com base no que já foi realizado.

A CIDADE PRECISA DE VOCÊ

A Cidade Precisa de Você acredita na importância dos espaços públicos e da participação cidadã para criar cidades mais justas. Somos um coletivo de pessoas que, organizadas em uma associação sem fins lucrativos, tem como finalidade social promover uma pedagogia urbana para o exercício da cidadania, desenvolvendo ações que tenham como resultado a conscientização e a ativação dos espaços públicos da cidade. Juntos, formamos uma rede interdisciplinar comprometida em construir cidades mais justas, democráticas, sustentáveis e vibrantes através da ativação, qualificação e gestão de espaços públicos e espaços comuns.

Em um mundo cada vez mais urbanizado e polarizado, os espaços públicos podem servir como plataforma de trocas e diálogos, bem como um modelo de gestão descentralizada da cidade, que articula políticas do micro ao macro, integrando diretamente temas centrais da vida — como educação, moradia, meio ambiente, economia, igualdade. Em consonância com o ODS 11 (cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis), articulamos diversos atores — como comunidade local, movimentos civis organizados, terceiro setor, academia, empresas e poder público – de territórios variados da cidade para cooperação no cuidado e a boa gestão do espaço público. Assim, trabalhamos para promover a gestão compartilhada da cidade para que ela se torne mais inclusiva, diversa, acolhedora e vibrante.

Não oferecemos respostas prontas, mas soluções adaptadas ao contexto local que considerem a voz do território e seus habitantes. Agimos por meio de investigações, escuta e testes com a população local, ativando potenciais de territórios e criando situações de diálogos construtivos. Acreditamos no poder transformador do território e seus habitantes.

Para atuar em sistemas complexos, combinamos três eixos de atuação, a partir das demandas de cada território: Educação Urbana, Mão na Massa e Fazendo Juntos. Por meio de cursos, seminários e workshops compartilhamos e traduzimos conceitos urbanos complexos, além de reunirmos conhecimentos locais sobre o território. Além de coletar estas informações, buscamos traduzir os desejos em prototipagens urbanas e ativações de espaços públicos com a

população local. Acreditamos que é fundamental que todos os atores da cidade possam compartilhar direitos e responsabilidades no fazer e gerir o urbano. Assim, trabalhamos sempre coletivamente, visando entender como incentivar o cidadão a colaborar com seus talentos e habilidades na construção da cidade, inclusive assessorando gestores para a elaboração de políticas públicas. A partir de uma escuta e diagnóstico dos desafios e oportunidades urbanas, considerando referências nacionais e internacionais e tendências urbanas, desenhamos e implementamos ecossistemas de cooperação para que os cidadãos participem da construção das suas cidades.

Esta publicação é uma edição adaptada do livro *Doing it Together – cooperation tools for the city co-governance*, publicado em 2019 pela ZKU Press (Berlim) disponível para compra on-line e em livrarias dessa cidade. A versão preliminar do livro em inglês está disponível para download gratuito pelo site [A Cidade Precisa de Você](#).

Sobre a autora

Arquiteta urbanista, Laura Sobral graduou-se e é mestre pela Universidade de São Paulo, com intercâmbio na Universidad Politecnica de Madrid. Desde 2007 foca suas investigações e atividades profissionais na qualificação participativa de espaços públicos.

É cofundadora do Instituto A Cidade Precisa de Você e atualmente está baseada em Portugal, onde desenvolve seu doutorado em cooperação com a Universidade Técnica de Viena.



São Paulo, 2021

A **Cidade Press** é o selo de publicações do **Instituto A Cidade Precisa de Você**



licensed under Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0

FAZER JUNTOS

Organização Fazer Juntos

Laura Sobral
Marina Regis

Edição

Bianca Antunes

Revisão de conteúdo e compatibilização português de Portugal

José Carlos Mota

Revisão de conteúdo

Vítor Lagoeiro

Revisão de gramática português do Brasil

Marcos Mauro Rodrigues

Projeto gráfico

Micrópolis

Ícones

Adrien Coquet
Aneque Ahmed
Andi Nur Abdillah
Bonegolem
Chunk Icons
David
DinosoftLab
Gan Khoon Lay
Gilbert Bages
Gregor Cresnar
Guilherme Furtado
Haseba Studio
Fahmistudio
IconMark
Izmar Muis
Kiran Shastry
María Vllamil
Maurizio Fusillo
Michael Zenaty
Ralf Schmitzer

Agradecimentos

Alexandra Paio
Augusto Aneas
A.V. Ernesto Sánchez Becerril
Carlota Mingolla
Carolina Cardoso
Carolina Farias
Cibele Kojima
Daniel Nava
Dardo Ceballos
Fernando de Mello Franco
Filipe Teles
Francisco de la Torre
Giovanni Allegretti
Heloísa Sobral
José Gustavo Silva
Leonardo Márquez Brawl
Mariana Morais
Mariana Levy Piza Fontes
Mariana Nascimento Collin
Mariel Zasso
Marina Mergulhão
Omar Butrón Fosado
Rafael Dantas
Renato Cymbalista
Rogelio Estrada Pardo
Sandy Bell Arias González
Sílvia Carbone
Tiago Mota Saraiva
Vinicius Dantas
Zaira Rebeca Buenrostro Valadez

As amigas do

A Cidade Precisa de Você:

Camila Sawaia
Karen Steinman Martini
Manuela Colombo
Marcella Arruda
e demais associados

Referências gerais

[Arquitetura da Participação - Adrian Lavalle e Ernesto Isunza Vera](#)

[Public deliberation in an Age of Direct Citizen Participation - Nancy Roberts](#)

[Funil da Participação - Sherry Arnstein](#)

[Everyday urbanism - John Chase, John Kaliski e Margaret Crawford](#)

[MACROMICRO1](#)

[MACROMICRO2020](#)

[Nova Agenda Urbana](#)

[11º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável](#)

[Itdp Brasil](#)

Berlim

[Quartiersmanagement](#)

[Freiraum Fibel](#)

[Heritable Building Right](#)

São Paulo

[Prefeitura de São Paulo](#)

[Secretaria de Desenvolvimento Urbano](#)

[Parque Augusta](#)

Bolonha

[Regolamento sulla Collaborazione per la cura e Rigenerazione der Beni Comuni Urbani](#)

[LabGov - the Laboratory for the Governance of the City as a Commons](#)

[Fondazione per l'Innovazione Urbana](#)

Lisboa

[BIP/ZIP](#)

[Carta BIP/ZIP](#)

Cidade do México

[Programa Mejoramiento Barrial y Comunitario](#)

[Mejoramiento Barrial, El. Revision a La Experiencia de la ciudad de Mexico. De](#)

[La Torre Galindo Francisco Javier](#)

[Asamblea Comunitaria Miravalle](#)

[Blog Asamblea Comunitaria Miravalle](#)

Madri

[Huerto de Las Vías](#)

[Ordenanza de Cooperación Público-Social de Ayuntamiento de Madrid](#)

[Decide Madrid](#)

[Foros Locales Madrid](#)

Covid-19

[Observatório das metrópoles](#)

[Pandemia e espaços públicos](#)

[Resignificação dos espaços públicos durante e pós pandemia](#)

[Saúde da Rua](#)

instrumentos de cooperação
para cidades cocriadas

FAZER

JUNTOS

Laura Sobral

**A CIDADE
PRESS**