

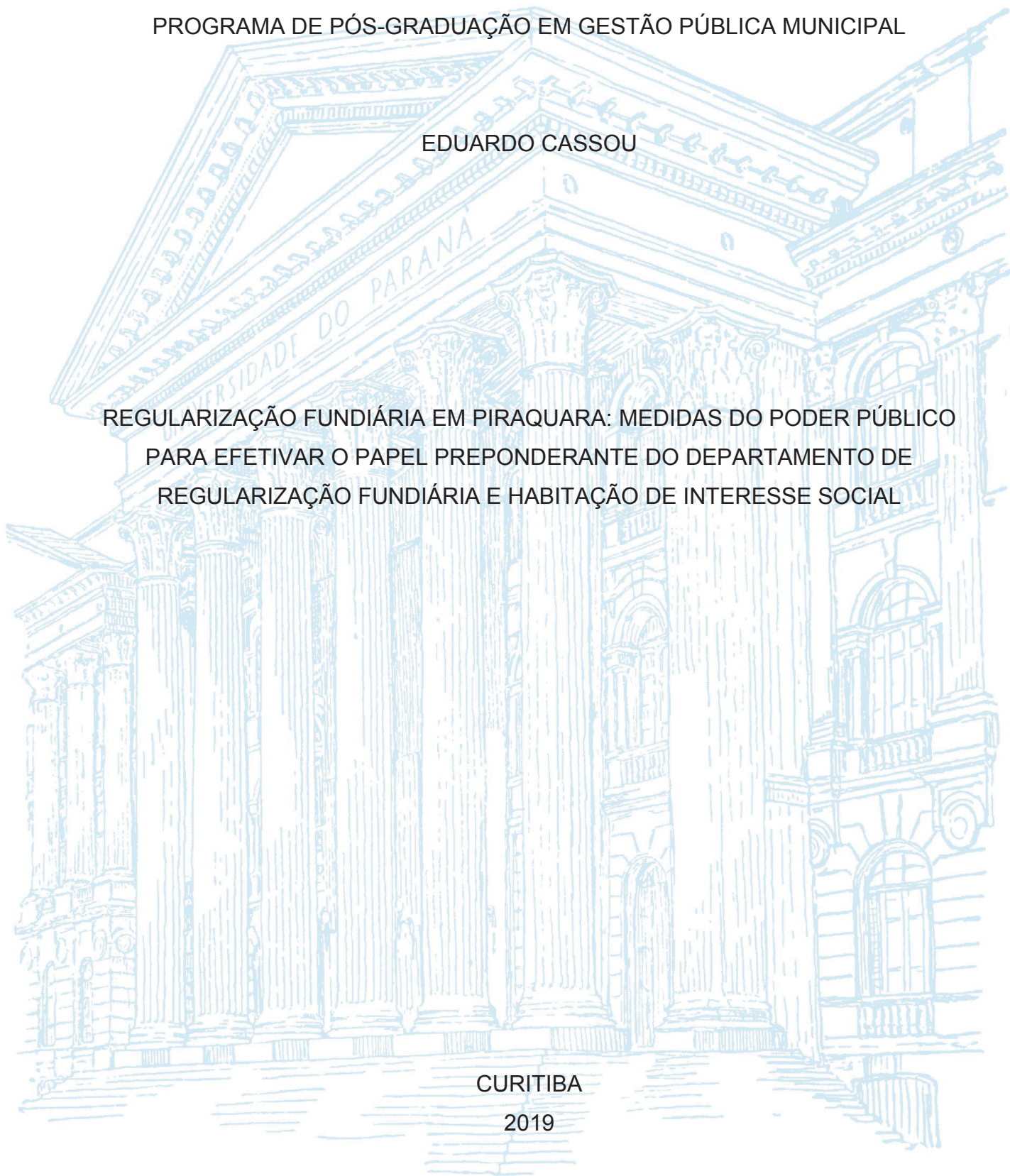
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

EDUARDO CASSOU

REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA EM PIRAQUARA: MEDIDAS DO PODER PÚBLICO
PARA EFETIVAR O PAPEL PREPONDERANTE DO DEPARTAMENTO DE
REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA E HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL

CURITIBA

2019



EDUARDO CASSOU

REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA EM PIRAQUARA: MEDIDAS DO PODER PÚBLICO
PARA EFETIVAR O PAPEL PREPONDERANTE DO DEPARTAMENTO DE
REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA E HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL

Projeto Técnico apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Me. Flávio Osten.

CURITIBA

2019

RESUMO

Os problemas com moradia no Brasil, que atinge quase 14 milhões de domicílios, demandaram a confecção de ferramentas legislativas para a instrumentalização de possíveis soluções. O Município de Piraquara, a exemplo de outras localidades contíguas, pertencentes à Região Metropolitana de Curitiba, tem grave problema de irregularidades de moradias, muitas delas passíveis de solução através dos referidos instrumentos legais. Tal papel é relegado, no âmbito municipal, ao Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social. Entretanto, através de uma abordagem por observação, análise documental e entrevista de sua Diretora, percebeu-se que o referido departamento não conta com pessoal e organização documental suficiente para gerar bons resultados. Assim, através de uma revisão bibliográfica sobre o tema e mediante aplicação de instrumentos de gestão de processos, organograma, fluxograma e unificação de dados, sugere-se uma série de modificações estruturais para, no prazo de três anos, quadruplicar o número de atendimentos do órgão e multiplicar por quinze o número de regularizações fundiárias. Ao final, considerou-se a possibilidade de complementação do projeto com outros aliados à tecnologia, sempre com o fito de auxiliar na solução dos problemas com moradias.

Palavras-chave: Moradia. Regularização Fundiária. Piraquara – PR. Problemas estruturais na administração. Plano de ação.

ABSTRACT

The housing problems in Brazil, that reaches almost 14 million households, demanded the preparation of legislative tools to instrumentalize possible solutions. The municipality of Piraquara, like other contiguous localities belonging to the metropolitan region of Curitiba, has a serious problems of housing irregularities, many of which are capable of being solved through the aforementioned legal instruments. This role is reinherited, at the municipal level, to the Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social (Department of Land regularization and housing of Social interest). However, through an observation approach, documental analysis and interview of its director, it was perceived that the department does not have enough staff and organization to generate good results. Thus, through a bibliographic review on the subject and through the application of process management instruments, organization chart, flowchart and unification of data, series of structural modifications are suggested for, within three years, quadruplicate the number of services by the organ and multiply by fifteen the number of land regularizations. At the end, it was considered the possibility of complementing the project with other allies to the technology, always with the aim of assisting in the solution of problems with dwellings.

Key-words: Home. Land regularization. Piraquara - PR. Structural problems in administration. Action plan.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – QUADRO DE METODOLOGIA DE CÁLCULO DO DÉFICIT HABITACIONAL – 2015	18
QUADRO 2 – QUADRO DE METODOLOGIA DE CÁLCULO DE INADEQUAÇÃO DE DOMICÍLIOS – 2015	18

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FLUXOGRAMA VERTICAL NO PADRÃO ASME	27
FIGURA 2 – FLUXOGRAMA HORIZONTAL NO PADRÃO ASME	27
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA DE BLOCOS	28
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO	29
FIGURA 5 – DEMONSTRAÇÃO DOS CAMPOS EXISTENTES NA PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS – DRFHIS	32
FIGURA 6 – LISTA DE FUNCIONALIDADES DA PLATAFORMA 1DOC	36

LISTA DE FOTOGRAFIAS

FOTOGRAFIA 1 –	FOTOGRAFIA DA FRENTE DA CASA QUE ABRIGA O DRFHIS	30
FOTOGRAFIA 2 –	FOTOGRAFIA DA ESTRUTURA INTERNA E EQUIPAMENTOS	31
FOTOGRAFIA 3 –	FOTOGRAFIA DE PLACA INFORMANDO HORÁRIO DE ATENDIMENTO	32

LISTA DE MAPAS

MAPA 1 –	DEMARCAÇÕES DE ÁREAS DE OCUPAÇÃO IRREGULAR	21
MAPA 2 –	INDICAÇÕES DAS REGIÕES VIA SATÉLITE	21

LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 – DESEMPENHO DO DRFHIS EM DEZEMBRO DE 2018	32
TABELA 2 – ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA	37
TABELA 3 – PROGRESSÃO DOS ATENDIMENTOS E REGULARIZAÇÕES ...	38

LISTA DE SIGLAS

ANSI – Instituto Nacional Americano de Padronização

ASME – Associação Americana de Engenharia Mecânica

DRFHIS – Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social

FJP – Fundação João Pinheiro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PLHIS – Plano Local de Habitação de Interesse Social

REURB – Regularização Fundiária Urbana

LISTA DE ABREVIATURAS

art. – artigo

DM – Decreto Municipal

ed. – edição

f. – folha

LM – Lei Municipal

p. – página

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	14
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4	JUSTIFICATIVAS DO PROJETO	14
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1	CONTEXTO EMPIRICO: AS NECESSIDADES HABITACIONAIS NO BRASIL	17
2.1.1	A Situação do Estado do Paraná e de Piraquara Nesse Contexto.....	20
2.1.2	As Ferramentas de Regularização Fundiária Previstas na Legislação Federal e Municipal e a Preponderância do DRFHIS.....	22
2.2	A GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	24
2.2.1	Organograma	25
2.2.2	Fluxograma.....	26
2.2.3	A coleta e compilação de dados e o controle de processos	28
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	29
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	29
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	31
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA ...	35
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	35
4.1.1	Plano de implantação	37
4.1.2	Recursos	38
4.1.3	Resultados esperados	38
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	38
5	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social do Município de Piraquara-PR, atuante desde 2006 e atualmente denominado de Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social (DRFHIS) teve reconhecido, na legislação municipal, seu papel preponderante na regularização de moradias e viabilização do cumprimento da função social da propriedade no município, possuindo como principais funções: planejar, coordenar e gerenciar as atividades relacionadas à regularização fundiária no município.

Ocorre que, com uma simples visita ao Departamento e análise sobre sua estrutura de pessoal é possível perceber que DRFHIS passa por dificuldades que impactam na efetivação do seu relevante papel. Não há simples problemas de vacância de cargos no Departamento ou de déficit de estrutura física; faltam-lhe questões administrativas básicas, como gestão por processos que compatibilize o organograma da Secretaria a qual está vinculado com a função legal do Departamento, um fluxograma que padronize os atendimentos e controle, desde o momento do protocolo, a regularidade documental dos pedidos e, por fim, a organização dos dados sobre a sua atuação que permitam o controle de suas atividades e o impacto perante a população.

Tais dificuldades fazem com que, por exemplo, processos administrativos de legitimação fundiária e legitimação da posse, os quais deveriam tramitar por no máximo 240 (duzentos e quarenta) dias, sequer sejam recebidos atualmente, em evidente prejuízo aos munícipes que porventura cumpram os requisitos legais para a regularização fundiária, tornando perenes os conflitos que envolvem propriedade e posse e, mais ainda, a precarização das moradias em áreas de ocupação irregular. Impende-se ressaltar – para demonstrar-se a urgência das alterações – que a recusa do recebimento de novos processos iniciou-se em no final de 2017 até que, a partir de agosto de 2018, passou a haver recusa total no recebimento.

Outro exemplo de problema enfrentado é que, para possibilitar-se o cumprimento das rotinas internas do órgão, os atendimentos à população – para sanar dúvidas, receber documentos ou outras questões vinculadas às funções departamentais – ocorrem somente de segunda a quinta-feira no período da manhã,

reduzindo-se o número de atendimentos mensais possíveis, diminuindo-se também a eficiência na prestação dos serviços pelo DRFHIS.

Assim, urge o estabelecimento de novas rotinas de serviço e a reorganização do DRFHIS, com vistas a permitir a garantia de eficiência processual, possibilitando-se a retomada dos recebimentos de novos protocolos pelo Departamento e um novo norte para a concretização daquele projeto que, desde 2006, não se desenvolveu adequadamente, ainda que suplantado por novas e modernas ferramentas legais de regularização fundiária e garantia da função social da propriedade urbana.

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo geral aumentar quantitativamente e qualitativamente o número de atendimentos mensais a cidadãos por parte do DRFHIS em 400% (quatrocentos por cento) e de regularizações efetivadas em 1500% (mil e quinhentos por cento), no prazo máximo de 3 (três) anos, contados a partir da data de sua implantação.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos do projeto são:

- 1) Compilar, em ferramenta unificada, os dados atinentes ao número de processos aos cuidados do DRFHIS e o número de atendimentos mensais;
- 2) Reorganizar, através de ferramentas de gestão, o quadro de servidores que são disponibilizados ao DRFHIS, com a revisão do organograma da Secretaria à qual está vinculado;
- 3) Definir as rotinas de processos, com a elaboração fluxogramas e checklists de documentos necessários aos novos processos.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO PROJETO

Problema existente em todo Brasil, o déficit habitacional tem sua gênese principal no fluxo migratório de ex-escravos e migrantes para as cidades e que, ao nelas chegarem, não encontravam serviços públicos e habitações suficientes (NASCIMENTO; BRAGA, 2009).

De acordo com Almeida (2014), no Município de Piraquara, esse processo ocorreu de forma massiva em regiões como o Guaraituba, alavancado pela expansão da região urbana de Curitiba e, em 2000, tinha mais de 24 mil pessoas vivendo em área sem posse e propriedade e com precariedade na infraestrutura. Justamente por isso, ainda segundo a autora, a área foi escolhida como beneficiária de programas como o Minha Casa Minha Vida, cujo foco era a desocupação de áreas de risco ambiental e a melhoria da infraestrutura urbana.

Aliado às intervenções federais, a necessidade de regularização fundiária gerou a imperatividade na participação ativa do ente Municipal que, em, 2007, criou oficialmente – pois desde 2006 já havia atuação em caráter precário –, através do Decreto nº. 3012/2007, o Núcleo de Regularização Fundiária (PIRAQUARA, 2007a).

Entretanto, principalmente com o advento da Lei Federal nº. 13.465/2017, promulgada em julho de 2017, foram ampliadas as ferramentas de regularização fundiária à disposição da União, Estados e Municípios, de entidades representativas e dos próprios cidadãos (BRASIL, 2017).

Ocorre que foi justamente esse avanço das medidas de regularização fundiária que causou maior procura pelos serviços do DRFHIS, surgindo-se novas demandas administrativas, fato que escancarou os problemas estruturais do departamento. Somente para que se tenha ideia, o Departamento deixou de receber, a partir do início de 2018, novos protocolos, evidenciando-se a saturação do referido setor que, atualmente, conta com apenas uma advogada e um estagiário. Outro indício de ineficiência está nos índices de entrega do departamento: Conforme informado por Lopes (2018), são prestados, em média, 100 (cem) atendimentos mensais e efetivados 65 (sessenta e cinco) regularizações anuais, embora ainda haja mais de 1400 (mil e quatrocentos) processos aos cuidados do DRFHIS¹.

Não bastasse isso, sabe-se que a demanda por regularizações seja muito superior ao volume de processos, já que somente na Região do Guaraituba, um dos núcleos mais sensíveis de regularização, existem mais de 8 mil famílias carentes de ações do poder público para regulamentação fundiária (COHAPAR, 2012). Estima-se, ainda, que esse número possa dobrar, embora não se tenha certeza de tal informação diante da ausência de aprovação do Plano Local de Habitação de Interesse Social, conforme se verifica no sistema de acompanhamento do Ministério Público do Paraná

¹ LOPES, M. Dados sobre o Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social. Piraquara, 21 de dezembro de 2018. Entrevista.

(MPPR, 2019).

Nesse diapasão, ao obstar-se que novas medidas de regularização sejam propostas, tanto de iniciativa das associações de moradores ou dos próprios cidadãos quanto até mesmo do próprio município, perpetua-se a irregularidade fundiária que, conforme Hardt e Hardt (2007), causa a redução na qualidade paisagística, principalmente por conta da inexistência de sensação de pertencimento ao lugar, já que, sem propriedade ou posse regular da terra, os moradores não estabelecem compromissos com os espaços. Daí que, como apreço sintomático, aquele que não se considera dono, dificilmente defende o local em que mora e tampouco estará preocupado em lutar pela efetiva melhoria de seu espaço.

Além disso, a irregularidade na ocupação urbana, quando não constatada através de fiscalização – a cargo da Secretaria de Urbanismo e de Meio Ambiente, porém com participação do DRFHIS, cf. artigo 34, incisos VII e VIII, da Lei Municipal nº. 1547/2015 –, gera maiores demandas futuras e, conseqüentemente, ainda mais recursos municipais para a solução dos problemas que daí surgem (PIRAQUARA, 2015).

Desse modo, através da observação das atividades atuais do DRFHIS e de dados documentais obtidos com as pessoas por ele responsáveis e aqueles disponíveis no portal de transparência, percebe-se que a modificação organizacional e das rotinas de trabalho, inclusive com reestruturação física e otimização dos cadastros de munícipes interessados e processos em curso, trarão benefícios não somente ao município – que poderá ter aumento na arrecadação tributária decorrente da regularização dos lotes urbanos (LIMA et al., 2016) e redução na depreciação da paisagem urbana – como também aos munícipes, os quais terão garantida a função social da propriedade que ocupam.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a definição de um modelo teórico para o caso em estudo, importante a análise da relevância do tema, mediante dados obtidos em fontes públicas, principalmente quanto ao contexto em que se insere o órgão público objeto do estudo, as funções que a lei lhe atribuiu que geraram novas demandas o, como consequência, análise dos problemas atualmente enfrentados, novamente através de dados constantes no portal da transparência do município e através da informações passadas pelos próprios responsáveis pelo DRHIS.

Os problemas a seguir analisados, conforme leciona Weiss (1979), demandam não somente o desenvolvimento de um modelo teórico de resolução de problemas, mas, também, o desenvolvimento de novas tecnologias que colaborem com a obtenção do resultado desejado (modelo de conhecimento dirigido), sugerindo-se o uso de novas ferramentas e de uma nova estrutura no DRFHIS.

Por fim, os modelos devem permitir o correto diagnóstico e controle de riscos das soluções levantadas no estudo, possibilitando-se a identificação de problemas e a propositura de soluções durante a execução do projeto.

2.1 CONTEXTO EMPIRICO: AS NECESSIDADES HABITACIONAIS NO BRASIL

O conceito de necessidades habitacionais está, segundo a Fundação João Pinheiro (2017), atrelado a um duplo aspecto: o do déficit habitacional e o da inadequação de moradias. Em relação ao déficit habitacional, está ele relacionado diretamente às deficiências do estoque de moradia – englobando aquelas sem condições de habitabilidade – e, também, à necessidade de incremento de estoque de moradias – em razão da coabitação forçada por pessoas que desejam constituir domicílio unifamiliar. Além disso, a Fundação João Pinheiro (FJP) incorporou outros elementos que indicam a necessidade habitacional como, por exemplo, a inadequação de infraestrutura (saneamento e abastecimento, eletricidade e coleta de lixo) e o comprometimento de grande parte (30% ou mais) da renda familiar com despesas de aluguel.

Os QUADROS 1 e 2, abaixo, resumem a metodologia aplicada pela FJP:

QUADRO 1: METODOLOGIA DE CÁLCULO DO DÉFICIT HABITACIONAL – 2015

Componentes e subcomponentes do déficit habitacional		Unidades espaciais	Localização	Atributos
Habitação precária	Domicílios rústicos	Brasil, Unidades da Federação e regiões metropolitanas selecionadas	Urbano e rural	Faixas de rendimento em salários mínimos
	Domicílios improvisados			
Coabitação familiar	Famílias conviventes			
	Cômodo			
Ônus excessivo com aluguel				
Adensamento excessivo de domicílios alugados				

FONTE: Fundação João Pinheiro (FJP), Diretoria de Estatística e Informações (Direi) (2017).

QUADRO 2: METODOLOGIA DE CÁLCULO DE INADEQUAÇÃO DE DOMICÍLIOS – 2015

Componentes e subcomponentes da inadequação de domicílios urbanos		Unidades espaciais	Localização	Atributos
Carência de infraestrutura urbana	Energia Elétrica	Brasil, Unidades da Federação e regiões metropolitanas selecionadas	Urbano	Faixas de rendimento em salários mínimos
	Abastecimento de água			
	Esgotamento sanitário			
	Coleta de lixo			
Adensamento excessivo de domicílios urbanos próprios				
Ausência de banheiro exclusivo				
Cobertura inadequada				
Inadequação fundiária urbana				

FONTE: Fundação João Pinheiro (FJP), Diretoria de Estatística e Informações (Direi) (2017).

Nesse contexto, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BRASIL. IBGE, 2017), através dos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), o déficit habitacional chegou, em 2015, ao expressivo número de 6,355 milhões de domicílios. Além disso, são 7,225 milhões de domicílios que possuem carência de pelo menos um tipo de serviço básico de infraestrutura, já excluídos os domicílios contabilizados como déficit habitacional. Portanto, são dezenas de milhões de famílias que não possuem a garantia ao direito à propriedade urbana ou à moradia digna, desrespeitando-se o preceito constitucional a função social da propriedade.

Sobre o conceito de propriedade, Mendes (1994) define que é mutável, de acordo com o período histórico, transitando, por exemplo, da ideia absolutista da propriedade feudal e liberal da metade do século XIV, para o modelo liberal que vemos

hoje, com o viés de cumprimento de um dever social. Aliás, esse enfoque está na Constituição Federal de 1988, mais especificamente no artigo 5º, inciso XXIII, que tratou expressamente da função social da propriedade e, em seus artigos 182 e 183, trouxe parâmetros de política urbana que afetariam o direito à propriedade (BRASIL, 1988).

Ainda conceitualmente, o Código Civil define a propriedade como sendo a faculdade que alguém possui de “[...] usar, gozar e dispor da coisa, e o direito de reavê-la do poder de quem quer que injustamente a possua ou detenha”, devendo, todavia, garantir que tal direito seja “[...] exercido em consonância com as suas finalidades econômicas e sociais e de modo que sejam preservados, de conformidade com o estabelecido em lei especial, a flora, a fauna, as belezas naturais, o equilíbrio ecológico e o patrimônio histórico e artístico, bem como evitada a poluição do ar e das águas”. (BRASIL, 2002)

E foi com vistas à garantia da propriedade digna que a regularização fundiária surgiu como política pública no pós-Constituição de 1988 e teve seus primeiros instrumentos indicados no Estatuto da Cidade (Lei Federal nº. 10.257/2001). Sobre as funções da referida lei, Gasparini (2002, p. 5), ressaltou “[...] que tem por objetivo esclarecer diretrizes gerais da política urbana, que, por sua vez, visa ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade [...] relacionadas ao uso e à ocupação do solo urbano”. (BRASIL, 2001).

Entretanto, a regularização fundiária urbana foi trazida expressamente somente no artigo 46, da Lei Federal nº. 11.977/2009, o qual a definia como sendo “[...] conjunto de medidas jurídicas, urbanísticas, ambientais e sociais que visam à regularização de assentamentos irregulares e à titulação de seus ocupantes, de modo a garantir o direito social à moradia, o pleno desenvolvimento das funções sociais da propriedade urbana e o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado.” (BRASIL, 2009).

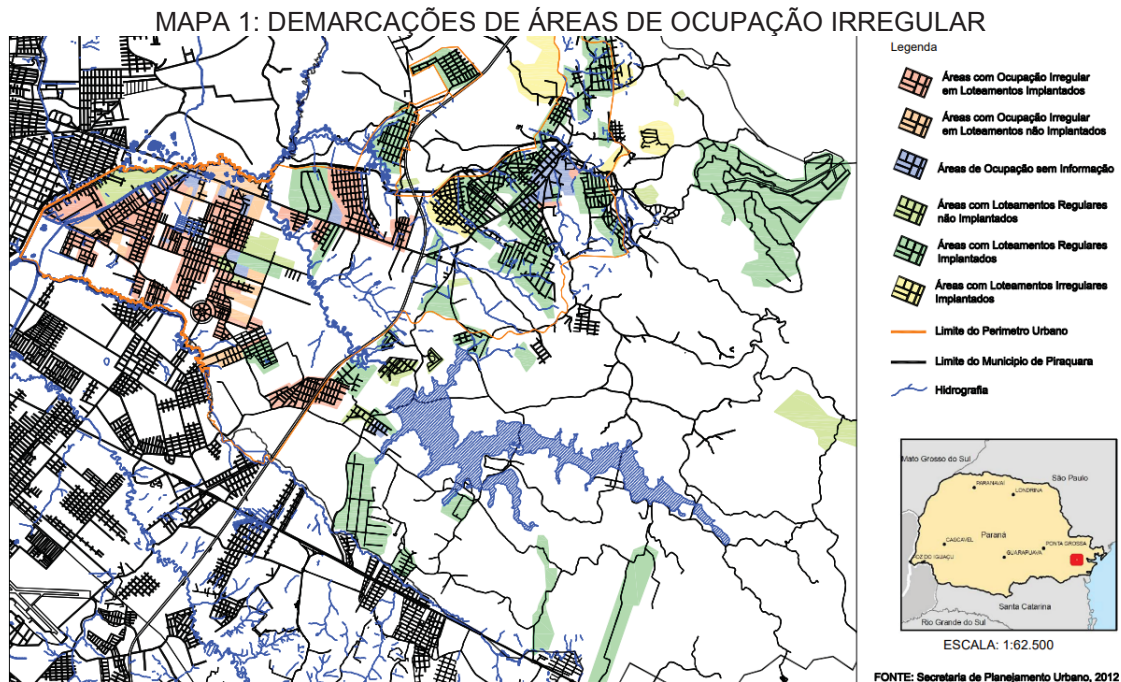
Após, o legislador brasileiro buscou novos instrumentos de políticas públicas para a redução desse número, com a promulgação da Lei nº. 13.465/2017 que, embora já tenha um ano de vigência, ainda não trouxe significativas alterações para diversos municípios brasileiros, principalmente pelas dificuldades organizacionais dos seus principais atores (os municípios) (BRASIL, 2017).

2.1.1 A Situação do Estado do Paraná e de Piraquara Nesse Contexto

Também conforme dados do PNAD (BRASIL. IBGE, 2017), o Estado do Paraná apresenta alto índice de déficit habitacional, com quase trezentas mil unidades faltantes que, somadas ao número de domicílios inadequados, chegam a mais de quatrocentas mil unidades.

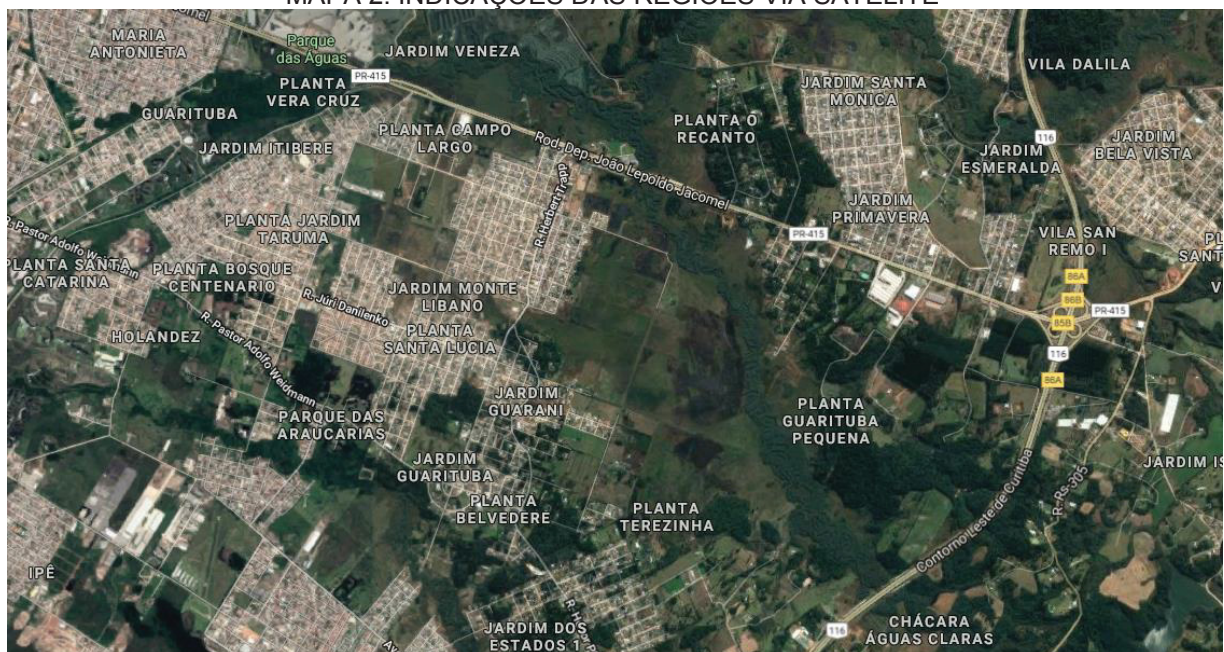
Piraquara, conforme já apontado acima e na forma com que leciona Almeida (2014), teve a ocupação irregular como consequência da expansão da capital Curitiba. Ainda conforme a autora, as ocupações desordenadas foram instaladas em áreas de risco ambiental (área de manancial), como a região do Guaraituba, também fruto do desinteresse da ocupação formal pelos legítimos proprietários em razão das inúmeras restrições ambientais. Estimava-se, à época, a existência de aproximadamente 24 mil pessoas vivendo em situação precária, sem posse, propriedade e acesso a infraestrutura.

Nada obstante os esforços em reduzir o número de ocupações irregulares, elas se espalharam, no decorrer da primeira década, para outras regiões, conforme indicam as áreas em vermelho, alaranjado e amarelo no mapa figurativo abaixo (MAPA 1), cujos dados são da Secretaria de Planejamento Urbano e estão contidos no Plano de Saneamento Básico do Município de Piraquara (PIRAQUARA. Prefeitura Municipal, 2018), compreendidas nas localidades da Planta Vera Cruz, Jardim Itiberê, Planta Campo Largo, Jardim Monte Líbano, Planta Santa Lúcia, Jardim Guarani, Planta Vila Nova, Planta Jardim Tarumã, Holandez, Jardim Santa Mônica, Jardim Primavera e Jardim dos Estados conforme se observa no MAPA 2:



FONTE: Plano de Saneamento Básico de Piraquara – Parte II – Figura 2.27 (2017).

MAPA 2: INDICAÇÕES DAS REGIÕES VIA SATÉLITE



Fonte: Google Maps (2019).

Na tentativa de frear a ocupação irregular e definir as prioridades, o Município de Piraquara definiu, em seu Plano Diretor, cinco Zonas Especiais de Interesse Social, identificadas como zonas estratégicas para atuação, além de outras que assim foram declaradas através de Decretos e Leis Municipais como: DM 887/2007 (Vila Militar), DM 3139/2007 (Vila Macedo), DM 911/2007 (Rotary, Recanto das Águas e Vila Fick), LM 3829/2012 (Madre Tereza, Orquídeas, Guarituba Pequeno, Vila Dirce, Monte

Líbano, Jd. Tocantins, Tarumã IV), DM 3815/2012 (FNHIS do Guarituba), DM 3855/2012 (Guarituba) (PIRAQUARA, 2007b, 2007c, 2007d, 2012a, 2012b e 2012).

Ocorre que, nada obstante a definição das zonas estratégicas, diante da ausência de aprovação do Plano Local de Habitação de Interesse Social (PLHIS) ainda não se tem o número atual de ocupações irregulares em Piraquara, nem o efetivo impacto das políticas públicas habitacionais (e.g. Programa Minha Casa Minha Vida) e da atuação do município (através do DRFHIS e Secretarias Municipais) na redução das necessidades habitacionais.

O que se percebe com uma simples visita ao município é que, muito embora haja esforço dos governos locais, estaduais e federais, os referidos problemas estão longe de serem solucionados, tendo o Município o papel preponderante para a sua solução, conforme destaca Fernandes (2007, p. 30):

Foi dado ao Poder Público municipal a autoridade para determinar, por meio de leis e diversos instrumentos urbanísticos, a medida desse equilíbrio – possível – entre interesses individuais e coletivos quanto à utilização do solo urbano. A questão da regularização fundiária dos assentamentos informais é certamente um dos elementos centrais dessa equação.

2.1.2 As Ferramentas de Regularização Fundiária Previstas na Legislação Federal e Municipal e a Preponderância do DRFHIS

Conforme já afirmado, o DRFHIS tem atuado (como espécie de assistência judiciária gratuita para pessoas que comprovassem não terem renda) na regularização de imóveis ocupados desde longa data através da propositura de usucapião² judicial (aproximadamente 90% dos quase 1.400 processos que tramitam aos seus cuidados).

Entretanto, a Lei Municipal nº. 1547/2015 definiu importantes competências ao DRF, as quais não têm sido exercidas por absoluta falta de organização funcional. Não bastasse isso, a legislação federal passou a prever ainda mais instrumentos para os municípios, ampliando-se o leque de opções com o advento da Lei Federal nº. 13.465/2017:

Art. 15. Poderão ser empregados, no âmbito da Reurb, sem prejuízo de outros que se apresentem adequados, os seguintes institutos jurídicos:
I - a legitimação fundiária e a legitimação de posse, nos termos desta Lei;

² Sobre o usucapião, conceitua PEREIRA (1981, p. 118) como sendo “a aquisição da propriedade ou outro direito real pelo decurso do tempo estabelecido e com a observância dos requisitos instituídos em lei”.

- II - a usucapião, nos termos dos arts. 1.238 a 1.244 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), dos arts. 9º a 14 da Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, e do art. 216-A da Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973;
- III - a desapropriação em favor dos possuidores, nos termos dos §§ 4º e 5º do art. 1.228 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil);
- IV - a arrecadação de bem vago, nos termos do art. 1.276 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil);
- V - o consórcio imobiliário, nos termos do art. 46 da Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001;
- VI - a desapropriação por interesse social, nos termos do inciso IV do art. 2º da Lei nº 4.132, de 10 de setembro de 1962;
- VII - o direito de preempção, nos termos do inciso I do art. 26 da Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001;
- VIII - a transferência do direito de construir, nos termos do inciso III do art. 35 da Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001;
- IX - a requisição, em caso de perigo público iminente, nos termos do § 3º do art. 1.228 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil);
- X - a intervenção do poder público em parcelamento clandestino ou irregular, nos termos do art. 40 da Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979;
- XI - a alienação de imóvel pela administração pública diretamente para seu detentor, nos termos da alínea f do inciso I do art. 17 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;
- XII - a concessão de uso especial para fins de moradia;
- XIII - a concessão de direito real de uso;
- XIV - a doação; e
- XV - a compra e venda. (BRASIL, 2017).

Ainda, a própria legislação previu, em seus artigos 28 e seguintes, o necessário processo administrativo para a consecução dos objetivos. Em sintonia com a legislação federal, publicou-se o Decreto Municipal nº. 6710/2018, o qual estabeleceu os procedimentos para a regularização fundiária, adequando-o à realidade local, deixando-os a cargo do Departamento de Regularização Fundiária (PIRAQUARA, 2018a, artigo 2º, § 1º).

Também como forma de buscar a celeridade da solução de conflitos sobre a regularização de lotes, foi publicado o Decreto Municipal nº. 6711/2018, o qual previu a possibilidade de aproveitamento, para fins de processo administrativo de REURB com ou sem fundamento em usucapião, dos atos judiciais, como as citações das partes envolvidas, intimações de confrontantes, projetos que demonstrem a área atingida, dentre outros relevantes (PIRAQUARA, 2018b).

Como se sabe, diante das responsabilidades do DRFHIS, o trabalho nele desenvolvido deve sofrer padronização, em atenção aos processos de regularização, principalmente porque o ato administrativo final de outorga da Certidão de Regularização Fundiária (artigo 15, do Decreto Municipal nº. 6710/2018) pode prejudicar interesses legítimos de terceiros, acaso desrespeitado o processo estabelecido. Além disso, deve ser o órgão capaz de cumprir a sua missão

institucional, o que depende de treinamento, pessoal e estrutura suficientes (PIRAQUARA, 2018a).

Tal assertiva decorre não somente dos princípios relacionados à atuação da administração pública (e.g. legalidade, moralidade, razoabilidade, eficiência), mas porque a própria legislação prevê cominações ao atraso na análise dos pedidos administrativos vinculados à nova legislação, como, por exemplo, a aceitação do REURB sob a forma sugerida pelo interessado acaso a municipalidade não se manifeste no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, necessitando-se de estudos técnicos para fundamentar a revisão de tal fixação (artigo 30, § 2º, da Lei nº. 13465/2017) (BRASIL, 2017).

2.2 A GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como visto, a legislação que trata de regularização fundiária previu a necessidade do devido processo administrativo para a utilização de seus instrumentos. Sobre processo administrativo, conceitua Mello (2010, p. 487) tratar-se de “[...] uma sucessão itinerária e encadeada de atos administrativos que tendem, todos, a um resultado final e conclusivo.”. Engloba, portanto, atores (que requerem ou aqueles que desenvolvem as atividades), as atividades (etapas) e objetivos (finalidade).

Mendonça (2014) discorre ser fundamental, quando da análise de um processo, identificar os passos, as tarefas e as atividades. As atividades, ainda segundo Mendonça (2014, p.42), seriam o “[...] grupo de tarefas que, reunidas, devem complementar-se entre si, de modo que permitam definir claramente a finalidade do órgão em estudo.”

O gerenciamento de processos na esfera pública, também segundo Mendonça (2014), objetiva a propositura de melhoria contínua na execução das atividades do dia-a-dia mediante a instrumentalização dos processos, definindo-se os ciclos das atividades de transformação das demandas (entradas) em serviços (saídas).

Tratando-se de gestão pública, principalmente com as frequentes demandas de menores gastos, importante a utilização da gestão por processos que, segundo, Detoro e McCabe (1997), consiste na estrutura gerencial orientada à resolução e

processos em que os executores são também os inspetores e desenvolvedores dos sistemas, com foco nos resultados. Assim, para Ostroff (1999), reduzem-se os níveis hierárquicos e os departamentos operam como times integrados.

Todavia, para que seja possível a utilização do gerenciamento de processos e do gerenciamento por processos, há necessidade que a estrutura de um determinado órgão público e seus processos internos se organizem, mediante a utilização de ferramentas que possibilitem a análise da eficiência e, portanto, o controle das atividades e dos resultados, inclusive através do método PDCA, que implica na definição de quatro passos: planejamento, execução, checagem e ação.

2.2.1 Organograma

Dentro da ideia de gestão pública, o organograma, segundo Lobo (2014), deve ser considerado quando da definição do projeto, com o fito de aliar a equipe disponível (ou a ser disponibilizada), à comunicação e interação dessa equipe à estrutura organizacional – que pode ser, na lição de Rocha (1995), clássico, em barras, funcional e matricial – e aos processos. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de planejamento.

Segundo Rocha (1995), o organograma clássico seria aquele em que há a retângulos e linhas verticais e horizontais de modo simples. Já o em barras representa uma linha hierárquica, em sequência de baixo pra cima, representando o menor retângulo as unidades hierarquicamente inferiores. O organograma funcional tem como funções precípua descrever e posicionar as atividades desenvolvidas pelos órgãos e apresentar as atividades de forma estática, porém ampliando as partes setoriais do organograma clássico, com maior interação entre os diversos setores da organização. Já no matricial, apresenta-se para a execução de projetos, com uma estrutura tradicional que incorpore essa necessidade.

O precitado autor também cita as vantagens do estabelecimento de um organograma como: permitir a rápida visualização de quais os níveis de subordinação e cargos e quais as ligações funcionais, possibilitar a compreensão melhor dos fluxos de autoridade e a importância dos órgãos em relação à hierarquia e as respectivas especializações.

Com efeito, para que um determinado órgão da administração pública possa atender às demandas que legalmente lhe cabem, há necessidade de sua uma

estruturação funcional mínima, com previsão de cargos suficientes para a demanda imediata, além do estabelecimento de fluxos documentais que otimizem o processo de trabalho conjunto departamental, englobando diversos atores que, embora não estejam exclusivamente dedicados às atividades de determinado departamento, possa colaborar com os seus objetivos.

2.2.2 Fluxograma

O fluxograma, segundo Rebouças (2009), é a representação gráfica de uma sequência de trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os atores e as unidades envolvidas no processo. Ele pode ser utilizado tanto no diagnóstico das situações problema (DAGNINO, 2014), quanto elaborado para a otimização do processo decisório (fluxo de processo) como é o caso do processo administrativo. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de planejamento, ação e execução.

D'Ascenção (2007) lista como componentes que devem estar presentes nos fluxogramas: os tipos de operações realizadas, as unidades organizacionais responsáveis pelas operações, as entradas e saídas, a tramitação de informações e documentos e o volume de trabalho delegado a cada unidade. Chiavenato (2010) delimita como tipos básicos de fluxogramas: o vertical, o horizontal e o de blocos.

O vertical, considerado mais simples e, de forma objetiva, busca definir e identificar as rotinas existentes nos setores da organização, sendo utilizado comumente para construção e rotina de trabalho ou procedimento, conforme exemplificado abaixo, seguindo-se o padrão sistema ASME (Associação Americana de Engenharia Mecânica):

FIGURA 1: FLUXOGRAMA VERTICAL NO PADRÃO ASME

1.					A	Prepara o grampo de sustentação	3,50
2.					A	Encaixa o grampo na peça principal	0,50
3.					A	Verifica se o encaixe está firme	0,50
4.					A	Envia ao pivotador	2,00
5.					B	Coloca o pivô no grampo de sustentação	1,50
6.					B	Envia ao banheiro	2,00
7.					C	Insera a banda lateral no pivô	1,50
8.					C	Parafusa a banda lateral na peça principal	1,50
9.					C	Envia ao instalador	2,00
10.					D	Parafusa o mecanismo eletrônico	1,50
11.					D	Faz as ligações elétricas nos pontos A e B	3,50
12.					D	Faz o teste final do produto	3,00

FONTE: CHIAVENATO, 2010, p. 187.

O fluxograma horizontal diferencia-se do vertical quanto à direção de deslocamento da sequência dentro do processo, conforme exemplo abaixo:

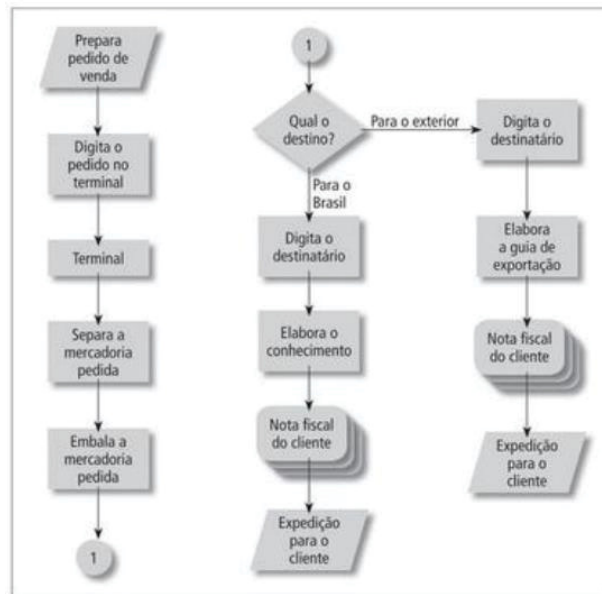
FIGURA 2: FLUXOGRAMA HORIZONTAL NO PADRÃO ASME

	Departamento de compras					Almoxarifado				
	Gerente	Controlador	Comprador	Conferente	Apontador	Supervisor de transporte	Gerente	Almoxarife	Expedidor	Conferente
1. Recebe o pedido de material										
2. Verifica o estoque do material										
3. Realiza a tomada de preços										
4. Aprova a compra										
5. Elabora o pedido de compra										
6. Recebe o material comprado										
7. Confere o material comprado										
8. Remete o material										
9. Recebe o material comprado										
10. Arruma o material comprado										
11. Envia o material aos solicitantes										
12. Confere o material a enviar										

FONTE: CHIAVENATO, 2010, p. 189.

Por fim, o fluxograma de blocos representa uma sequência de atividades através do encadeamento de blocos, com um design não entabulado que permite que o desenho se adapte às necessidades de representação dos processos. Por possuir tal liberdade de adaptação, pode usar os padrões diversos como ASME, ANSI (Instituto Nacional Americano de Padronização) ou outros, conforme se observa abaixo:

FIGURA 3: FLUXOGRAMA DE BLOCOS



FONTE: CHIAVENATO, 2010, p. 193.

Com isso, para a colaboração entre equipes departamentais, o fluxograma se mostra como medida eficiente, ao estabelecer etapas, prazos e competências de cada ator envolvido nos processos. Além disso, ele é importante ferramenta de gestão, já que permite a coleta de dados quanto a prazos decorridos entre as etapas, falhas na prestação (necessidade de retorno à etapa anterior) e prestação de contas quanto ao resultado (OLIVEIRA, 2005).

2.2.3 A coleta e compilação de dados e o controle de processos

Derradeiramente, conforme demonstrado acima, parece evidente que, dentro da gestão de processos complexos e numerosos, deva haver a obtenção o máximo de dados possíveis – compartilhados entre os Departamentos e órgãos da administração –, seja sobre a demanda do órgão público ou quanto ao tempo gasto nas etapas dos processos internos.

Os dados permitem o controle de processos e o armazenamento de dados escalonáveis, escancarando-se o seu caráter de planejamento e de checagem, dentro da lógica da gestão de projetos. Existem diversas ferramentas à disposição do gestor para permitir essas atividades, desde as mais simples (como planilhas e tabelas) até as mais complexas, como os softwares que permitem a análise de dados na forma de *dashboard*, que nada mais é que um painel de informações sobre os procedimentos em trâmite.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social (antigo Núcleo) foi criado através do Decreto Municipal nº. 3012/2007, que, em seu artigo 2º, vinculava-o à Secretaria Municipal de Ação Social. Hoje, em razão da Lei Municipal nº. 1735/2017, está vinculado à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano, cujo organograma é o seguinte:

FIGURA 4: ORGANOGRAMA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO



FONTE: Portal da Transparência de Piraquara³

Tem-se que foi partir da Lei Municipal nº. 1547/2015 que o referido órgão público foi efetivamente transformado em relevante setor da Administração Pública Municipal, com a definição de competências extremamente relevantes como: o planejamento, a coordenação, o gerenciamento e a execução das atividades relacionadas à regularização fundiária no município de Piraquara, a promoção de ações de regularização fundiária, mediante aplicação dos instrumentos de regularização legalmente previstos, o estabelecimento de critérios para definição das áreas prioritárias que devem ser objeto de regularização e/ou intervenção, a informação da população alvo sobre as ações a serem desenvolvidas, incentivando a

³ Disponível em: <<http://sistemas.piraquara.pr.gov.br:8093/portaltransparencia/organograma>>. Acesso em: 25 de jan. de 2019.

sua participação em todas as etapas, a integração das ações de regularização fundiária com as ações de urbanização e da problemática ambiental, além da orientação das famílias envolvidas nos projetos de provisão habitacional e de regularização fundiária em relação ao conhecimento e acesso as demais políticas e na garantia de direitos e garantir a participação e o controle da sociedade civil nos processos de definição e execução das políticas habitacionais do município (PIRAQUARA, 2015).

Nada obstante todas as funções acima narradas, segundo dados do Portal da Transparência do Município (PIRAQUARA. Prefeitura Municipal, 2019), há somente um servidor lotado no DRFHIS, a sua Diretora Marilene dos Santos Lopes Muzi. Conforme informação do website do Departamento⁴, existiriam três estagiários voluntários a serviço do DRFHIS, além de sua Diretora. Todavia, a servidora responsável explicou que todos deixaram o posto no final de 2018 e essa instabilidade é comum – com alta rotatividade de pessoal – e extremamente prejudicial, pois aos novos estagiários devem ser ensinados todos as rotinas, o que demanda bastante tempo.

Do ponto de vista de estrutura física, o DRFHIS está lotado em uma casa locada pelo Município ao custo aproximado de R\$ 1.100,00 (mil e cem reais) mensais, ao lado do paço municipal, com seis ambientes, estrutura de computadores, arquivos, mesas e telefones, conforme FOTOGRAFIAS 1 e 2, abaixo:

FOTOGRAFIA 1: FOTOGRAFIA DA FRENTE DA CASA QUE ABRIGA O DRFHIS



FONTE: O autor (2019).

4

Disponível em:
<http://www.piraquara.pr.gov.br/aprefeitura/secretariaseorgaos/DesenvolvimentoUrbano/Departamento-de-Regularizacao-Fundiaria-e-Habitacao-Social-651-8599.shtml>. Acesso em: 25 jan 2019.

FOTOGRAFIA 2: FOTOGRAFIA DA ESTRUTURA INTERNA E EQUIPAMENTOS



FONTE: O autor (2019).

O Departamento conta com acesso ao sistema de protocolo eletrônico provido pela empresa 1Doc⁵, recentemente contratada através de licitação e que visa integrar as informações dos órgãos municipais. Não foi localizado orçamento destinado especificamente ao DRFHIS, quem é custeado pela Secretaria à qual está vinculado. Porém, também conforme informações verbais da Diretora, o órgão possui despesas complementares de insumos (aproximadamente mil reais por ano), certidões perante os Cartórios de Registro de Imóveis (quase quatro mil reais anuais) e de manutenção da casa (sem dados concretos).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para o diagnóstico da situação do DRFHIS, foram utilizados os métodos de observação, análise documental (cópias de processos de regularização findos, processos paralisados e lista de processos), entrevista da Diretora do Departamento, além de dados constantes no Portal da Transparência do Município.

De início, verificou-se que o DRFHIS não conta com estrutura de pessoal adequada sequer para atendimentos ao público e execução das atividades de regularização fundiária, seja através da definição de áreas prioritárias ou até mesmo análise e execução e projetos e processos propostos. Com a ausência de quadro próprio de servidores (exceto a previsão de um cargo de direção e Diretora e um de

⁵ Informações constantes em <https://1doc.com.br/governo/>. Acesso em: 25 jan 2019.

Chefia), comumente pessoa sozinha tem ofertado atendimento variado à população e realizado expediente interno, limitando-se o horário de atendimento ao público, para que sejam as demandas internas minimamente movimentadas. Observe-se a placa que está afixada na entrada da sede do DRFHIS:

FOTOGRAFIA 3: FOTOGRAFIA DE PLACA INFORMANDO HORÁRIO DE ATENDIMENTO



Fonte: O autor, 2019.

Além disso, a Diretora do DRFHIS narrou dificuldades quanto à utilização do pessoal da Secretaria à qual está vinculada e que estão lotados em outros Setores como Serviço de Topografia, Departamento de Projetos, de Cadastro Técnico e de Fiscalização. Segundo informado por ela, as demandas que são encaminhadas ao pessoal de auxílio ao departamento acabam demorando em demasia, pois, ainda segundo ela, há falta de servidores também nessas áreas. Não foram encontrados, todavia, dados sobre a quantidade de pessoal disponível e eventual sobrecarga de pessoal.

A título de diagnóstico da ineficiência do DRFHIS, observe-se seguinte TABELA 1, fornecida pelo próprio órgão, referente a dezembro de 2018, na qual há menção ao número de títulos entregues no ano de 2018, ou seja, regularizações de imóveis que estavam aos seus cuidados:

TABELA 1: DESEMPENHO DO DRFHIS EM DEZEMBRO DE 2018
(continua)

Tipo de Serviço	Quantidade
Atendimento ao público	126
Ligações atendidas	38
Correspondências enviadas	26
Cumprimento de intimações	49
Diligências requeridas	6
Contestações impugnadas	5
Outras petições	4

TABELA 1: DESEMPENHO DO DRFHIS EM DEZEMBRO DE 2018
(conclusão)

Tipo de Serviço	Quantidade
Visitas técnicas	3
Diligências externas	6
TITULOS ENTREGUES USUCAPIAO	12
TITULOS ENTREGUES REURB	53
TOTAL de atendimentos	164
MÉDIA de beneficiários atendidos por dia (12 dias) sextas não há atendimento externo	13,66

FONTE: Departamento de Regularização Fundiária, 2018.

Ora, para um órgão da administração pública que tem, aos seus cuidados, mais de 1400 processos, e está num contexto de estimados 15000 (quinze mil) imóveis em situação irregular, entregar apenas 65 (sessenta e cinco) regularizações num período de um ano e deixar de receber novos processos demonstra a ineficiência e a urgência de mudanças estruturais. Ainda, para uma estrutura física que suporta ao menos o triplo do número de atendimentos diários, acaso mantidos os atuais horários

Aliás, não somente de mudanças quanto ao pessoal necessita a unidade em análise, já que sequer há definições de padrões procedimentais que facilitem e tracem responsabilidades, metas e prazos entre os atores envolvidos nos processos previstos na legislação. Ainda, tampouco há um checklist de documentos básicos para que o protocolo da Prefeitura receba os processos iniciais, causando necessidades de intimação dos requerentes para complementação, conforme determina o artigo 2º, § 2º, inciso V, do Decreto Municipal nº. 6710/2018 (PIRAQUARA, 2018a).

Outra questão diagnosticada é a ausência de segurança nos dados sobre os processos aos cuidados do DRFHIS. Conforme fornecido pela direção do setor, o controle é feito através de uma planilha (Excel), bastante confusa em que é impossível haver compilação de dados, já que não há informações quanto ao número dos processos, data de protocolo, localização atual, dentre outras questões relevantes. Observe-se os campos da referida planilha:

FIGURA 5: DEMONSTRAÇÃO DOS CAMPOS EXISTENTES NA PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS - DRFHIS

TITULAR	CÔNJUGE	LOCALIZAÇÃO DA PASTA	BAIRRO4	Usucapiao Extraordinário	Usucapiao Constitucional	Doação	Situação documentação - INCONSISTENT	Situação documentação

FONTE: Documento fornecido pelo Departamento (2018).

Com isso, através dos dados colhidos, percebe-se que o DRFHIS não cumpre

com seu preponderante papel na regularização fundiária no município, nem está preparado para corresponder ao aumento da demanda decorrente das novas formas de regularização fundiária disponibilizadas pela legislação, motivo pelo qual necessita de medidas urgentes para que retome as suas atividades convencionais e, de forma eficiente, preste os serviços públicos relevantes para os quais foi concebido.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta técnica consiste em aumentar a produtividade e eficiência do DRFHIS, com reflexos no número de atendimentos à população e na efetivação de regularizações de imóveis mediante a utilização de ferramentas como a reorganização de cargos (organograma) atrelados ao departamento e a formulação de processos padronizados, com prazos, definição de funções e atores nas etapas (fluxograma) e, ao fim, organização das informações em ferramenta única, que permita o controle das ações e mensuração dos resultados, observando-se a metodologia PDCA.

A reorganização departamental deve envolver a inserção de, ao menos, um cargo técnico estatutário de advogado do DRFHIS, o qual atuará exclusivamente nas ações judiciais de usucapião propostas pelo departamento e na análise técnica (jurídica) dos processos de REURB para fomentar a decisão final do Secretário de Urbanismo (artigo 14, do Decreto Municipal nº. 6710/2018) e, preferencialmente, alterar as qualificações para o exercício do cargo comissionado de Diretor do DRFHIS (Lei Ordinária Municipal nº. 1735/2017), incluindo-se a formação superior em Direito, diante das peculiaridades das atividades precípua do setor. Deve, também, ser garantida a lotação de pessoal concursado (estatutário) para o exercício das funções de atendimento e de rotinas internas, com o intuito de quadruplicar os atendimentos (PIRAQUARA, 2018a, 2017).

Essa reorganização deve, por fim, permitir que o pessoal de apoio técnico (fiscais de urbanismo e engenheiros) seja compelido a obedecer às determinações e aos prazos definidos pelos fluxogramas de processos, sem a necessidade de que a demanda passe pela chefia imediata desses servidores, em verdadeira cooperação entre Departamentos da Secretaria e apropriação de funções dentro dos processos de regularização, em organograma de espécie funcional, a qual é compatível com tal interação.

A determinação de fluxos de processos deverá obedecer ao que determina a legislação sobre regularização fundiária (Lei Federal nº. 13.465/2017 e Decretos Municipais nº. 6710 e 6711, de 2018), compreendendo prazos razoáveis e que também respeitem aqueles que são legalmente previstos (com cominação de consequências, na forma explicitada na revisão bibliográfica).

Em conjunto a isso, o Departamento deverá unificar a plataforma de atendimentos efetuados, de cadastro de novos processos e de processos que já tramitam, mas cujo controle se dá através de planilha em Excel, confusa e que não colabora com a eficiência da administração pública. A plataforma a ser utilizada é aquela já contratada pela administração pública (1Doc), a qual possui as seguintes funcionalidades:

FIGURA 6: LISTA DE FUNCIONALIDADES DA PLATAFORMA 1DOC
A Plataforma 1Doc integra os processos: Comunicação Interna, Atendimento ao Cidadão (Ouvidoria e Protocolo) e Gestão Documental.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envio de CIs/Memorandos, Circulares e Ofícios; ➤ Notificações automáticas; ➤ Respostas e encaminhamentos para outros setores; ➤ Gestão de Documentos e Anexos; ➤ Grupos de trabalho; ➤ Atendimento externo (Ouvidoria, Protocolo, Ocorrências); | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quem leu e quando; ➤ Acesso a documentos antigos pelo número; ➤ Histórico de resolução dos pedidos; ➤ Produtividade dos setores; ➤ Avaliação das respostas; ➤ Impressão de documentos; ➤ Avisos automáticos por e-mail e SMS; ➤ Gráfico de eficiência, engajamento e qualidade; |
|--|--|

FONTE: Dados do website da plataforma, 2019.⁶

Outras medidas poderiam ser propostas, como a lotação provisória de procurador municipal para a estrutura da Secretaria de Urbanismo e a lotação provisória de servidores de apoio – o que poderá ser feito, todavia, de forma imediata para possibilitar a continuidade dos atendimentos. Entretanto, ao evitarem-se medidas paliativas, mediante alteração legislativa da estrutura do Departamento, torna-se mais difícil que futuras administrações abandonem a organização ora proposta e, como consequência, causem novo caos aos atendimentos aos casos de regularização fundiária.

Também a título de reflexão, poder-se-ia propor um grupo de trabalho, com a indicação de servidores de outros setores, para solucionar os atendimentos no DRFHIS, mas isso poderia causar descontentamento nos servidores – já que teriam que aprender novas e complexas funções – e poderia haver prejuízo aos outros serviços prestados pelo Município, além do caráter temporário dessa medida, cujos problemas foram narrados acima.

⁶ Disponível em: <https://1doc.com.br/governo/sobre/funcionalidades/>. Acesso em: 25 jan. 2019.

4.1.1 Plano de implantação

A implantação do Projeto implica em, inicialmente, buscarem-se mais informações sobre cargos vagos ou servidores disponíveis para imediata realocação funcional (medida paliativa), além da obtenção de aval político (capital político) para as alterações legislativas e, assim, implementarem-se as mudanças sugeridas, cujas etapas, prazos, atores e tempo e forma de monitoramento são os seguintes:

TABELA 2 – ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA.

ETAPA	PRAZO	ATOR(ES)	MONITORAMENTO
Obtenção de informações sobre cargos disponíveis	30 dias	Autor da proposta e Diretor do Departamento	Acompanhamento até a obtenção de dados suficientes
Elaboração de projeto de Alteração legislativa para prever o novo organograma, os cargos destinados ao DRFHIS, de acordo com as informações obtidas sobre disponibilidade	60 dias	Autor do Projeto e Diretora do Departamento	Acompanhamento até o envio da minuta do projeto
Encaminhamento do projeto para aprovação na Câmara Municipal	180 dias	Prefeito Municipal	Acompanhamento da aprovação do projeto
Realização de concurso público e nomeação de candidatos	240 dias	Secretário Municipal de Administração e Prefeito Municipal	Preenchimento dos cargos
Elaboração de fluxogramas de processos aos cuidados do DRFHIS e Publicação de ato que o vincule a todos os servidores da Secretaria	60 dias	Autor do Projeto, Diretora do Departamento e Secretário Municipal de Urbanismo	Verificar se todas as etapas do processo foram contempladas e a Portaria publicada
Alimentação dos novos atendimentos e processos no sistema 1Doc	Imediata	Diretora do Departamento	Validação inicial dos dados manuais (quantitativos) de atendimentos com aqueles inseridos no sistema.
Alimentação do sistema 1Doc com os dados dos processos antigos	180 dias	Diretora do Departamento e servidores designados	Validação dos dados inseridos com a comparação com aqueles constantes nas planilhas de controle.
Análise dos resultados	A partir de 360 dias	Diretora do Departamento	Verificar se o fluxo de atendimentos e conclusões de processos aumentou dentro dos padrões sugeridos.

FONTE: Autor (2019).

4.1.2 Recursos

Para o desenvolvimento da proposta técnica, serão necessários recursos financeiros (dotação orçamentária para contratação de pessoal) na ordem de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) anuais, recursos humanos (servidores realocados ou contratados através de concurso) e capital político (para aprovação das medidas legislativas).

4.1.3 Resultados esperados

Espera-se uma progressão sistemática na quantidade de atendimentos, desde a lotação e novos servidores designados para tal função, além da progressão no número de regularizações, nas seguintes proporções:

TABELA 3 – PROGRESSÃO DOS ATENDIMENTOS E REGULARIZAÇÕES

Prazo	Aumento percentual atendimentos	Aumento percentual regularizações
60 dias	25%	0%
360 dias	50%	25%
720 dias	200%	500%
1080 dias	400%	1500%

FONTE: o Autor (2019).

Justificam-se os prazos e as proporções com os prazos e as medidas a serem elaboradas, iniciando-se com as medidas paliativas de realocação de pessoal, desenvolvendo-se a reorganização funcional, definindo-se os procedimentos, prazos e atores dos processos. O controle é realizado através do sistema informatizado, onde serão lançados os atendimentos e processos, além das conclusões de regularizações antigas, criando-se um *dashboard* de acompanhamento semestral.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Dentre os riscos mais previsíveis (grau média a alto) estão: a ausência de aprovação das medidas de reorganização dos cargos da Secretaria, a ausência de dotação orçamentária suficiente para a contratação de pessoal para o quadro próprio do DRFHIS e novas alterações legislativas sobre o tema de regularização fundiária.

A ausência de recursos políticos e financeiros, com o colapso da estratégia de reorganização formal funcional da Secretaria e do Departamento, pode ser contornada

com a utilização, através de relocação, de servidores pertencentes a outras Secretarias, desde que não haja maiores perdas aos outros serviços públicos.

Por fim, como há diversas críticas à nova legislação relacionada à regularização fundiária – pois ela não contempla as reais necessidades e possibilidades dos municípios brasileiros –, há possibilidade de mudanças na lei, que compreende um risco de grau baixo. Isso porque, como elas viriam para facilitar e dar ainda mais poder ao município, seriam abarcadas pela nova estrutura e fluxo de processos estabelecidos durante a execução do presente projeto.

5 CONCLUSÃO

O papel de destaque dos municípios na consecução do cumprimento da função social da propriedade urbana torna necessário o fornecimento, pela administração pública, de aparato (pessoal e material) suficiente para o desenvolvimento dos trabalhos daquele(s) órgão(s) responsável(is) pela regularização fundiária.

No Município de Piraquara, o papel de destaque foi dedicado ao Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social, o qual, entretanto, não goza de condições para o correto desenvolvimento de suas funções. Como observado, o departamento não é eficiente vez que, além de não receber novos processos há quase seis meses, não atende de forma qualificada um número suficiente de pessoas e não entrega um número significativo de regularizações (em 2018 foram apenas 65, num município que tem, de forma estimada, quinze mil moradias a regularizar).

Assim, as mudanças estruturais mais simples, com o fortalecimento do departamento, angariando-se pessoal qualificado para o exercício de suas funções e efetivo apoio dos gestores, podem majorar, sem sombra de dúvidas, a eficiência do órgão público, cuja função é relevante para a população e para o próprio município.

O projeto apresentado, diante da simplicidade das soluções (fazer-se o que não é feito) é replicável para outros locais que possuam problemas semelhantes e necessidades igualmente relevantes e pode ser complementado através de outras iniciativas que atraiam o interesse da população para a importância da regularização fundiária, como estratégias de marketing e de conscientização, além do incentivo ao controle popular das instituições públicas.

Ainda, não se pode negar que as novas tecnologias possibilitarão outras soluções de mapeamento de áreas que necessitem de regularização, como o mapeamento por satélite e através de drones, complementados com softwares que, com base nas imagens obtidas, indiquem quais áreas são passíveis de regularização, possibilitando que o poder público trace prioridades. As pesquisas futuras sobre as soluções para a questão da regularização fundiária parecem caminhar para tais tecnologias e para o desenvolvimento de novas ferramentas que auxiliem o poder público e a própria população a mapear as áreas que necessitam de ações de regularização.

Outrossim, a lacuna de informações encontrada quando da elaboração do

presente projeto certamente poderá ser suprida com o decurso do prazo de sua execução, obtendo-se o maior número de dados possíveis relacionados a interessados em regularizar sua moradia ou sobre pessoas que indiquem necessidades de infraestrutura certamente possibilitarão que, um futuro próximo, através de tecnologias já existentes (compartilhamento de informações por aplicativos de celular, por exemplo), haja novos estudos do chamado *big data* produzido pelas ferramentas sugeridas no presente estudo.

Possibilitar-se-iam, por exemplo, novos projetos de regularização baseados nos dados colhidos e a utilização de tecnologia que auxiliem a solucionar as demandas por serviços públicos e moradia, dentro de um conceito de cidades inteligentes (MORAES, 2018). O futuro é, portanto, promissor, quando bem colhidas e utilizadas as informações, pelo Poder Público.

REFERÊNCIAS

1DOC. **Informações sobre serviços ao governo.** Disponível em: <<https://1doc.com.br/governo/>>. Acesso em: 25 jan 2019.

ALMEIDA, B. L. de. Ocupação Irregular do Guarituba – Piraquara/PR e Ações de Melhoria Urbana Por Meio da Intervenção Pública. **Revista de Planejamento e Políticas Públicas.** 43, jul/dez de 2014. Disponível em: <repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3324/10/PPP_n43_Ocupacao.pdf>. Acesso em: 10 de jan. de 2019.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. **Planalto.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 11 de jan. 2019.

BRASIL. Lei Federal nº. 10.257 de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. **Planalto.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm> . Acesso em 11 de jan. de 2019.

BRASIL. Lei Federal nº. 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Planalto.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm> . Acesso em: 11 de jan. de 2019.

BRASIL. Lei Federal nº. 13.465 de 11 de julho de 2017. Dispõe sobre a regularização fundiária rural e urbana. **Planalto.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13465.htm>. Acesso em 21 de dez. de 2018.

COHAPAR. **Plano Estadual de Habitação de Interesse Social do Paraná – PEHIS-PR.** 2011.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à sistemas, organização e métodos: SO&M.** Barueri-SP: Manole, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos – Uma Visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos.** São Paulo: Atlas, 2007.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental.** 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

DETORO, I.; MCCABE, T.. How to stay flexible and elude fads. **Quality Progress,** v. 30, n. 3, p. 55, 1997.

DE MELLO, C. A. B. d. **Curso de Direito Administrativo.** 27.ed. São Paulo:

Malheiros, 2010.

FERNANDES, E. Regularização Fundiária de Assentamentos Informais. *In Regularização fundiária de assentamentos informais urbanos*. ROLNIK, R. et al. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2006. Disponível em <http://www.anoregmt.org.br/arquivos/9660/09660_07410_00023.pdf>. Acesso em 30.01.2019.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit habitacional no Brasil 2015**. Diretoria de Estatística e Informações. Belo Horizonte: FJP, 2018. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/direi-2018/estatistica-e-informacoes/797-6-serie-estatistica-e-informacoes-deficit-habitacional-no-brasil-2015/file>>. Acesso em: 25.02.2019.

GASPARINI, D. **Estatuto da Cidade**. São Paulo: NDJ, 2002.

GOOGLE MAPS. **Região de Piraquara**. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/place/Piraquara+-+PR/@-25.4641168,-49.1384203,6350m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x94dcf2912c9301b9:0x1d9e83c19b6db7f6!8m2!3d-25.4425825!4d-49.0628796>>. Acesso em: 25.02.2019.

HARDT, L. P. A.; HARDT, C. **Avaliação da qualidade da paisagem como fundamento à gestão urbana e regional**: estudo de caso em Piraquara, Paraná, Brasil. Simpósio Brasileiro de Sensoriamento Remoto. Florianópolis: Inpe, 2007.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**: síntese de indicadores 2015. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>>. Acesso em 20 de dezembro de 2018.

LIMA D. de F; JUNIOS, A. M. de S.; DA SILVA, M. M. N.; CARVALHO, C. A. A.. A Regularização Fundiária e a Valorização Imobiliária: A Potencialização da Venda de Imóveis Regulares. Apresentado no **Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia –CONTECC’2016 – 29 de agosto a 1 de setembro de 2016**. Foz do Iguaçu: 2016. Disponível em: <<http://www.confear.org.br/media/contecc2016/civil/a%20regulariza%C3%A7%C3%A3o%20fundia%C3%A1ria%20e%20a%20valoriza%C3%A7%C3%A3o%20imobili%C3%A1ria%20a%20potencializa%C3%A7%C3%A3o%20da%20venda%20de%20im%C3%B3veis%20regulares.pdf>>. Acesso em 25 de fev. de 2019.

LOBO, E. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

LOPES, M. **Informações sobre o Departamento de Regularização Fundiária e Habitação de Interesse Social**. Piraquara, 2018. Informação verbal.

MENDES, J. A. R. **O Conceito de Propriedade**. Dissertação (Mestrado em Direito Civil) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/106391/96958.pdf>>. Acesso

em: 12 de jan. de 2019.

MENDONÇA, R. R. S. de. **Processos administrativos**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. **Relatório de Municípios – PLHIS**. Disponível em: <http://www.urbanismo.mppr.mp.br/arquivos/File/Material_de_Apoio_PLHIS/situacao_plhis_PR_pormunicipios.pdf>. Acesso em: 25 de fev. de 2019.

MORAES, T. M. **O uso de dashboards de Big Data Analytics no contexto das Cidades Inteligentes**. Março de 2018. Disponível em: <https://itsrio.org/wp-content/uploads/2018/03/taciano_moraes-dashboard.pdf>. Acesso em: 25 de fev. de 2019.

NASCIMENTO, D. M.; BRAGA, R. C. de Q. Déficit habitacional: um problema a ser resolvido ou uma lição a ser aprendida? **Revista de pesquisa em arquitetura e urbanismo - EESC -USP**. 9 de jan. de 2009, p. 98-109.

OSTROFF, Frank. **The horizontal organization: what the organization of the future looks like and how it delivers value to customers**. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1999.

PEREIRA, C. M. D. S. **Instituições de Direito Civil. Direitos Reais**. 4.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1981.

PIRAQUARA. Decreto nº. 887 de 29 de janeiro de 2007b. Define como ZEIS - Zona Especial de Interesse Social a área que especifica, autoriza o Executivo municipal aprovar desmembramento dos imóveis que especifica e dá outras providências. **Leis municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/lei-ordinaria/2007/89/887/lei-ordinaria-n-887-2007-define-como-zeis-zona-especial-de-interesse-social-a-area-que-especifica-autoriza-o-executivo-municipal-aprovar-desmembramento-dos-imoveis-que-especifica-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 3012 de 15 de agosto de 2007a. Define como ZEIS - Zona Especial de Interesse Social a área que especifica, autoriza o Executivo municipal aprovar desmembramento dos imóveis que especifica e dá outras providências. **Leis municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/decreto/2007/302/3012/decreto-n-3012-2007-dispoe-sobre-a-alteracao-de-nomenclatura-de-orgaos-integrantes-da-estrutura-basica-da-prefeitura-municipal-de-piraquara-pr-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 3139 de 22 de fevereiro de 2007c. Define como ZEIS - Zona Especial de Interesse Social a área que especifica, autoriza o Executivo municipal aprovar desmembramento dos imóveis que especifica e dá outras providências. **Leis municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/piraquara/decreto/2007/302/3012/decreto-n->

3139-2007- define-como-zeis-zona-especial-de-interesse-social-a-area-que-especifica-autoriza-o-executivo-municipal-aprovar-desmembramento-dos-imoveis-que-especifica-e-da-outras-providencias >. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 3815 de 02 de março de 2012b. Define como "Deis - Zona Especial de Interesse Social" as áreas que especifica, autoriza o executivo municipal aprovar unificação e desmembramento dos imóveis e dá outras providências. **Leis municipais.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/decreto/2012/382/3815/decreto-n-3815-2012-define-como-zeis-zona-especial-de-interesse-social-as-areas-que-especifica-autoriza-o-executivo-municipal-aprovar-unificacao-e-desmembramento-dos-imoveis-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 3855 de 29 de janeiro de 2012c. Define como Zeis - Zona Especial de Interesse Social a área que especifica e autoriza o executivo municipal a aprovar o desmembramento do imóvel e dá outras providências. **Leis municipais.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/decreto/2012/386/3855/decreto-n-3855-2012-define-como-zeis-zona-especial-de-interesse-social-a-area-que-especifica-e-autoriza-o-executivo-municipal-a-aprovar-o-desmembramento-do-imovel-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 3829 de 17 de abril de 2012a. Dispõe sobre o programa especial de habilitação popular, conforme especifica. **Leis municipais.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/decreto/2012/383/3829/decreto-n-3829-2012-dispoe-sobre-o-programa-especial-de-habilitacao-popular-conforme-especifica>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 6710 de 20 de setembro de 2018a. Dispõe sobre o procedimento administrativo de regularização fundiária nas áreas urbanas e rurais do município e dá outras providências. **Leis Municipais.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/piraquara/decreto/2018/671/6710/decreto-n-6710-2018-dispoe-sobre-o-procedimento-administrativo-de-regularizacao-fundiaria-nas-areas-urbanas-e-rurais-do-municipio-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez de 2018.

PIRAQUARA. Decreto nº. 6711 de 20 de setembro de 2018b. Dispõe sobre o aproveitamento dos atos judiciais praticados nos processos de usucapiões propostos nos anos de 2006 a 2016, pelo núcleo de regularização fundiária do município, para instauração de procedimento administrativo de regularização de núcleos urbanos e rurais, desde que, consolidados e irreversíveis, notadamente existentes até dezembro de 2016 e dá outras providências. **Leis municipais.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/piraquara/decreto/2018/672/6711/decreto-n-6711-2018-dispoe-sobre-o-aproveitamento-dos-atos-judiciais-praticados-nos-processos-de-usucapioes-propostos-nos-anos-de-2006-a-2016-pelo-nucleo-de-regularizacao-fundiaria-do-municipio-para-instauracao-de-procedimento-administrativo-de-regularizacao-de-nucleos-urbanos-e-rurais-desde-que-consolidados-e-irreversiveis-notadamente-existentis-ate-dezembro-de-2016-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 21 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Lei Ordinária nº. 854 de 09 de outubro de 2006. Institui o plano diretor, estabelece objetivos, instrumentos e diretrizes para as ações de planejamento no Município de Piraquara e dá outras providências. **Leis Municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/lei-ordinaria/2006/86/854/lei-ordinaria-n-854-2006-institui-o-plano-diretor-estabelece-objetivos-instrumentos-e-diretrizes-para-as-acoes-de-planejamento-no-municipio-de-piraquara-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 21 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Lei Ordinária nº. 911 de 27 de setembro de 2007d. Dispõe sobre o zoneamento do uso e ocupação do solo das áreas urbanas do Município de Piraquara, e dá outras providências. **Leis municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/lei-ordinaria/2007/92/911/lei-ordinaria-n-911-2007-dispoe-sobre-o-zoneamento-do-uso-e-ocupacao-do-solo-das-areas-urbanas-do-municipio-de-piraquara-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Lei Ordinária nº. 1147 de 26 de setembro de 2011. Define como ZEIS - Zona Especial de Interesse Social a área especificada, autoriza o executivo municipal a aprovar o desmembramento dos imóveis e dá outras providências. **Leis municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/lei-ordinaria/2011/115/1147/lei-ordinaria-n-1147-2011-define-como-zeis-zona-especial-de-interesse-social-a-area-especificada-autoriza-o-executivo-municipal-a-aprovar-o-desmembramento-dos-imoveis-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 de dez. de 2018.

PIRAQUARA. Lei Ordinária nº. 1547 de 18 de dezembro de 2015. Institui o programa de regularização fundiária do Município de Piraquara e dá outras providências. **Leis Municipais**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pr/p/piraquara/lei-ordinaria/2015/155/1547/lei-ordinaria-n-1547-2015-institui-o-programa-de-regularizacao-fundiaria-do-municipio-de-piraquara-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 21 de dez. de 2018.

REBOUÇAS, D. de P. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas: 2009.

ROCHA, L. O. L. **Organização e Métodos: uma abordagem prática**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHUNEMANN, M. **Gestão de Processos PPT**. Disponível em: <http://www.unicin.org/docs/.../gestao_de_processos_marcio_schunemann.pptx>. Acesso em: 26 e jan. de 2019.

WEISS, C. H. The many meanings of research utilization. **Public Administration Review**. September/October, 1979. p. 426 a 431. Disponível em: <https://sites.ualberta.ca/~dcl3/KT/Public%20Administration%20Review_Weiss_The%20many%20meanings%20of%20research_1979.pdf>. Acesso em 28 de fev. de 2019.