

A importância da gestão de *stakeholders* em obras públicas: um estudo de caso sobre a ciclo faixa da cidade de São Paulo

The importance of the management of stakeholders in public works: a case study on the bike path of São Paulo city

Larissa Bertholdo¹ - Fundação Carlos Alberto Vanzolini
Jeniffer de Nadea² - Universidade Federal do Cariri - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Dep. Administração
João Walter Saunders Pacheco do Vale³ - Universidade de São Paulo - Escola Politécnica da USP - Dep. de Eng. de Produção
Marly Monteiro de Carvalho⁴ - Universidade de São Paulo - Escola Politécnica da USP - Dep. de Eng. de Produção

RESUMO

O progresso de um país está associado ao desenvolvimento das cidades, porém, a falta de planejamento implica em ter diversos problemas na realização dos projetos, como a gestão de *stakeholders*, que afetam parâmetros como tempo, custo e qualidade. As obras de infraestrutura utilizam verbas públicas, e objetivam promover a qualidade de vida. Comumente, a execução das políticas públicas, como a mobilidade urbana, deixa de ser eficaz para atender grupos ou não perder índices de popularidade. O objetivo deste artigo, foi identificar a importância da gestão dos *stakeholders* nos projetos de obras públicas, contextualizando a implementação das ciclo faixas na cidade de São Paulo, delimitando o foco desta implementação no bairro de Higienópolis. Como orientação para o estudo de caso, buscou-se o referencial teórico inerentes ao tema, realização de pesquisa documental e as entrevistas com comerciantes foram realizadas no bairro de Higienópolis, zona oeste da cidade de São Paulo-SP e a Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. Constatou-se que a ausência da gestão dos *stakeholders* resultou na mobilização de um grupo de empresários para a contestação do traçado. Observou-se o envolvimento diferenciado dos órgãos públicos nas fases do projeto e com seus envolvidos, sendo assim, a verificação do seu sucesso varia de acordo com a opinião dos entrevistados.

Palavras-chave: Gestão de *Stakeholders*. Gestão de obras públicas. Ciclo faixa.

ABSTRACT

The progress of a nation is strongly correlated to the development of cities. However, the lack of planning provokes several problems in the realization of projects such as in the case of stakeholder management, which on numerous occasions affects parameters such as time, cost and quality. Infrastructure works use public funds and aim to promote the quality of life. Usually, the implementation of public policies, including urban mobility, is no longer effective to service some groups or not to lose popularity. This paper examines the implementation of the bike lane in recent years in the city of São Paulo, focusing on the importance of stakeholder management in public works and its relationship to project success, through the case study of the implementation of the bike lane in the Higienópolis neighborhood, located in the western part of São Paulo-SP. As a guideline for the case study, the theoretical content inherent to the subject was explored, documentary research was performed and interviews with local traders and Companhia de Engenharia e Tráfego were conducted. It was found that the absence of stakeholder management resulted in the mobilization of a group of businessmen challenging the route. The differentiated involvement of public agencies in the project phases was observed as well as with their stakeholders, and thus, the verification of their success varies according to the opinion of the interviewees

Keywords: Stakeholders Management. Public works management. Bike path.

1. lbertholdo@gmail.com;

2. R. Ten. Raimundo Rocha, s/n, Cidade Universitária, Juazeiro do Norte-CE, 63048-080, jnadea@gmail.com / jeniffer.nadae@ufca.edu.br;

3. waltrk@gmail.com; 4. marlymc@usp.br

BERTHOLDO, L.; NADAE, J.; VALE, J. W. S. P.; CARVALHO, M. M. A importância da gestão de stakeholders em obras públicas: um estudo de caso sobre a ciclo faixa da cidade de São Paulo Logística reversa. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 14, nº 3, jul-set/2018, p. 23-55.

DOI: 10.15675/gepros.v13i3.1913

1. INTRODUÇÃO

O progresso de um país está diretamente ligado ao desenvolvimento das cidades. O crescimento acelerado, somado a falta de planejamento nos principais centros urbanos, caracteriza o cenário da evolução brasileira, marcada por uma política urbana deficiente. Obras de infraestrutura são projetos de alta complexidade pois utilizam verbas públicas, devem promover a qualidade de vida da população e alteram o meio ambiente, sendo que nem sempre essas alterações favorecem a todos os grupos da sociedade (DADA, 2013; RIBEIRO; LONGO, 2013; TABISH; JHA, 2011).

Dentre as diversas modalidades de obras de infraestrutura, como saneamento básico, energia elétrica, sistema viário e transporte; a mobilidade urbana responde pelo intercâmbio econômico do país devido ao fluxo de pessoas, mercadorias e informações. No principal centro financeiro da América do Sul, a cidade de São Paulo, esse fluxo está impedido pelo trânsito, carência do transporte público e falta de alternativas de locomoção (SCARINGELLA, 2001). Um tema atual nesta capital são as medidas públicas de mobilidade urbana, como a implementação das faixas de ônibus, faixa para pedestres e as ciclo faixa, ciclovias e ciclorrotas.

As ciclovias, ciclo faixas, ciclo faixas de lazer e ciclorrotas possuem diferentes definições, segundo a Companhia de Engenharia de Tráfego - CET (2016). As ciclovias são vias exclusivas para os ciclistas, com separação física do tráfego comum e dos pedestres. Já as ciclo faixas não tem delimitação física, apenas visual, sendo uma faixa pintada que distingue os ciclistas dos demais modais. A ciclo faixa de lazer, ou operacional, é uma faixa temporária para os ciclistas, sendo demarcada por cones, fitas, etc. Finalmente, as ciclorrotas são vias compartilhadas com os demais modais, apenas com a sinalização específica de que fazem parte de uma rota indicada para ciclistas (CET, 2016a; CONVIVA, 2015). Para delimitação da pesquisa, utilizar-se-á o termo ciclo faixa. A realização das ciclo faixas é o escopo deste trabalho em razão da contemporaneidade do assunto na mídia e crescente utilização deste modal no deslocamento urbano.

O Plano Diretor Estratégico define o uso da bicicleta como um modal de transporte, sendo uma alternativa vantajosa aos meios de transporte individuais (SÃO PAULO, 2014). O plano de Mobilidade do Município de São Paulo de 2015 (SÃO PAULO, 2015a), e posteriormente, o Decreto nº 56.834/2016 (SÃO PAULO, 2016), apresentam a proposta do uso da bicicleta no planejamento da mobilidade, com a implantação de um sistema cicloviário, o qual prioriza o transporte coletivo em relação ao individual motorizado. Até o ano de 2013, a cidade contava com uma infraestrutura de 63 km de vias cicláveis implantadas, sendo o objetivo constituir 400 km de vias próprias para a circulação de bicicletas até 2015 (CET, 2014a).

Durante o início da construção da ciclo faixa em regiões centrais, a medida causou descontentamento, devido a retirada de vagas de estacionamento junto ao meio-fio, a passagem da ciclo faixa em frente a residências, a falta de divulgação das propostas e a ausência de comunicação com os “afetados”. Entretanto, a divulgação oficial da CET, em uma pesquisa realizada pelo Ibope solicitada pela Rede Nossa São Paulo, é a aprovação da ciclo faixa por 88% dos paulistanos, entretanto, essa taxa caiu para 55% em 2015 (CET, 2014b; GLOBO, 2014; IBOPE, 2015).

A maneira como são conduzidas e executadas as políticas públicas são de interesse dos cidadãos e determinam a popularidade dos governos que as executam. Porém, como é possível agradar a todos sendo que cada membro da sociedade possui uma opinião, a qual, por diversas vezes, é conflitante com o governo e outros indivíduos? Usualmente, os problemas relacionados a projetos de construção civil, como o tempo, custo e qualidade do produto, são tratados como fatores ambientais (RIBEIRO; LONGO, 2013). Porém, muitas divergências seriam contornadas se fossem realizados o levantamento e o gerenciamento das partes interessadas, os *stakeholders*.

Esse tema apresenta diversas abordagens como a visão de Turner (2009) que define *stakeholders* como “qualquer um que tenha interesse no projeto, na produção, nos resultados ou nas metas finais” ou Yang et al. (2009) que aborda a gestão dos *stakeholders* nos fatores críticos de sucesso para projetos de construção. O sucesso de um projeto apresenta como variáveis mais comuns o custo, escopo, qualidade e prazo. Uma vez que a qualidade é uma variável subjetiva e depende da satisfação do consumidor (JURAN; GODFREY, 1999), o sucesso está ligado as expectativas dos *stakeholders*. Portanto, essa área de

conhecimento é de fundamental importância para o sucesso, e, tratando-se de órgãos públicos, o apoio ao governo.

Em projetos de obras públicas, a identificação e o monitoramento dos *stakeholders* devem ser realizados em todo ciclo de vida do projeto, para que a qualidade especificada seja atingida. Porém, Tabish; Jha (2011) ressalta a alta complexidade dos projetos públicos, por abrangerem uma variedade de pessoas passíveis de serem *stakeholders*, com seus critérios individuais de sucesso, a serem geridos em planos de comunicação e gestão. Assim, “dependendo dos interesses, os *stakeholders* podem assumir uma posição estratégica e engajada com relação ao projeto, ou, observando-se por outro lado, podem ser contrários a sua realização e, em casos extremos, até buscar a sua interrupção, contribuindo para seu fracasso” (NORO, 2012).

O objetivo deste artigo, foi identificar a importância da gestão dos *stakeholders* nos projetos de obras públicas, contextualizando a implementação das ciclo faixas na cidade de São Paulo, delimitando o foco desta implementação no bairro de Higienópolis.

Para a consecução do proposto, o método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso único de natureza qualitativa do contexto de implementação da ciclo faixa na cidade de São Paulo; analisou-se os dados secundários que norteiam o assunto, presentes em livros, artigos de revistas e internet; além dos dados primários obtidos por meio de entrevistas com comerciantes que foram impactados pela implementação da ciclo faixa no bairro de Higienópolis, zona oeste da cidade de São Paulo e a CET.

O artigo está estruturado em cinco principais capítulos, quais sejam, Introdução (1) onde é apresentada uma breve descrição do problema de pesquisa, seu cenário contemporâneo, como o trabalho, em termos científicos, foi estruturado e a metodologia aplicada ao objeto de problema; o Referencial Teórico (2) que fundamenta o tema proposto, apresentando as práticas de gestão de projetos, abordagem das teorias de gestão dos *stakeholders*; a Metodologia (3) científica que consubstancia a descrição da abordagem e técnicas utilizadas para a descrição do estudo de caso; a Apresentação e Discussão dos Resultados (4), tendo como objetivo interpretar e analisar as informações pesquisadas referentes a implantação da ciclo faixa na cidade de São Paulo; e, finalmente, as Conclusões (5), que fornecem um breve relato do que foi pesquisado, a discussão dos resultados e se os objetivos do estudo foram atingidos. Também serão apresentadas as limitações e sugestões de trabalhos futuros neste capítulo.

2. GESTÃO DOS *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS

O gerenciamento de projetos é a coordenação das atividades utilizando áreas do conhecimento com um único objetivo de realizar o escopo, atendendo as expectativas das partes interessadas com a melhor alocação de recursos, dentro do custo e prazo estabelecidos. (PMI, 2013)

A gestão dos *stakeholders*, ou das partes interessadas, aparece como uma área do conhecimento apenas na 5ª edição do PMBOK, onde é fundamental a identificação e gerenciamento das partes interessadas para o sucesso do projeto (PMI, 2013). Porém, o tema está presente na literatura há, aproximadamente, 20 anos e surge pela primeira vez em 1984 na obra de Richard Edward Freeman. A definição de *stakeholders* e sua gestão, segundo Freeman, é “a ideia dos *stakeholders*, ou gerenciamento de *stakeholder*, ou a abordagem dos *stakeholders* para o gerenciamento estratégico, sugere que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos e apenas aqueles grupos que possuam algum interesse no negócio. O objetivo nesse processo é gerenciar e integrar as relações e os interesses dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e outros grupos, de forma a garantir o sucesso a longo prazo da empresa” (FREEMAN; MCVEA, 2001).

Assim, esse processo é responsável pela integração e gerenciamentos das expectativas dos *stakeholders*, e dessa forma, garantir o sucesso. Essa atividade ocorre de forma contínua, ao longo do ciclo de vida, e começa após a necessidade de um projeto com a identificação dos *stakeholders*. Conforme Lanz; Tomei (2013, p.78) “o poder do *stakeholder* é a sua habilidade para levar a organização a fazer alguma coisa que esta não teria que fazer se não fosse solicitado”.

Os *stakeholders*, segundo as boas práticas do guia PMBOK (PMI, 2013), devem ser agrupados e classificados, de acordo com sua influência no projeto, na organização/empresa, na sociedade ou em outros *stakeholders*.

De acordo com Lanz; Tomei (2013), a resposta da organização em relação a um *stakeholder* é resultado da percepção de sua importância e relevância. Portanto, é fundamental não só a identificação dos *stakeholders*, mas também a sua influência e importância como um todo.

Mitchell et al. (1997) propõe a classificação baseada em três atributos, nos quais os *stakeholders* podem ser inseridos em mais de uma classe:

- 1) Poder do *stakeholder* em influenciar a organização, ou seja, uma imposição sobre outra parte, por repressão, interesse comum ou conforme às regras;
- 2) Legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização. Desta forma, as ações de um *stakeholder* são pertinentes na organização dentro de um sistema regulamentado, seja por leis, normas ou crenças;
- 3) Urgência/Insistência de reivindicações do *stakeholder* na organização. Isto é, o pedido de um *stakeholder* exige uma atenção imediata (tempo-sensibilidade) e é considerado crítico.

Por consequência, quanto maior o número de atributos que um *stakeholder* possuir, maior será a relevância e a atenção a ser dada a este participante. Conforme essa classificação, os tipos de *stakeholders* propostos podem possuir um dos atributos, são os *stakeholders* latentes, a combinação de dois atributos são os Expectantes/Observadores, apresentam uma prioridade média; e os *stakeholders* críticos, que apresentam todos os atributos. Cada categoria é descrita a seguir (MAINARDES et al., 2011; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997):

- a) **Latente:** possui o atributo do poder, e, geralmente, apenas engaja-se no projeto caso solicitados;
- b) **Arbitrário:** possui apenas o atributo da legitimidade. Assim como a palavra, é livre de condições e restrições, portanto, apenas desejam estar atualizados no andamento. Não exercem pressões na organização.
- c) **Exigente:** possui o atributo da urgência. Este *stakeholder* acredita que suas solicitações devem ser atendidas rapidamente. São considerados “pedras no sapato” do projeto.
- d) **Dominante:** possui a combinação do atributo de poder e legitimidade. A expectativa é a parte a ser gerenciada, porém, não com urgência. Estes escolhem por agir conforme suas reivindicações.
- e) **Perigoso:** possui a combinação de poder e urgência, sendo altamente influenciáveis no andamento do projeto, porém não são legítimos.

- f) **Dependente:** possui a combinação de legitimidade e urgência. Esta classe não possui poder no projeto, porém, por serem dependentes de poder, podem se organizar com outros *stakeholders* para assegurar seus objetivos.
- g) **Definitivo:** estes são os *stakeholders* críticos de um projeto. Possuem os três atributos.
- h) **Não-*stakeholders*:** não são classificados como *stakeholders* no projeto (MAINARDES et al., 2011; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Esses mesmos autores ainda afirmam que os *stakeholders* podem ganhar ou perder os atributos durante o projeto, sendo esta análise dinâmica ao longo de seu período. Os atributos fazem parte do meio e da sociedade, portando, não são imutáveis e lógicos. Assim sendo, o indivíduo que o possui pode, ou não, ter consciência deles, assim como utilizá-los. Em conformidade com Wiedeman (2004), inicialmente, deve-se levar em conta o ambiente de execução a fim de facilitar a identificação dos *stakeholders*. Yang et al. (2011) ressalta a experiência pessoal da equipe de projeto ou de iniciativas anteriores como um fator importante na identificação dos *stakeholders*.

Kerzner (2009), afirma que nem todos os *stakeholders* apresentam influência no projeto e que cada organização pode ter sua metodologia de classificação e identificação. Dessa maneira, propõe a divisão em *stakeholders* da organização, como executivos, gerentes, empregados; do produto, como clientes, fornecedores, comunidades locais, governo; e os econômicos, como financiadores, bancos.

Desse modo, a classificação depende de um contexto social, onde os *stakeholders* podem aumentar a sua relevância, tendo por formação de alianças, ação política ou influência da mídia, como também, não se revelarem no projeto.

Finalmente, existe uma relação entre o gerenciamento de *stakeholders* e o sucesso dos projetos. Para Pinto e Slevin (1988), o sucesso é alcançado se o projeto ocorrer dentro do prazo (critério de tempo); orçamento (critério de custo); atinge todos os objetivos inicialmente definidos (critério de eficácia/desempenho) e está dentro da expectativa do cliente (critério de satisfação do cliente).

O PMI (2013) reitera a opinião do triângulo de ferro para medição de sucesso de um projeto, porém inclui a avaliação de outros indicadores, como risco, qualidade e recursos disponíveis. Uma abordagem ampla formulada por Toor; Ogunlana (2009) e Kerzner (2009), os quais reforçam o tradicional triângulo de ferro, no entanto ressaltam a igual importância de outros parâmetros relevantes para os envolvidos na verificação de sucesso em projetos, como eficiência, segurança e eficácia (fazer a coisa certa). Assim, conforme apontado por Kerzner (2009), Yang et al. (2011); Tabish; Jha (2011) e Borges; Carvalho (2015), o atendimento de um *stakeholder* não significa agradar a todos; a definição de sucesso é variável e subjetiva de acordo com a percepção de cada *stakeholder* e período de análise.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia escolhida para abordagem do tema, foi o estudo de caso de natureza qualitativa. Yin (2001) indica que o estudo de caso é adequado para eventos contemporâneos e ressalta que o estudo de caso é uma investigação empírica em casos de difícil quantificação.

Para a realização do estudo de caso, procurou-se analisar documentos disponíveis em sites de jornais, revistas, site da prefeitura de São Paulo e da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET). A pesquisa documental foi utilizada no intuito de identificar a cronologia dos fatos e os principais eventos. A partir dos documentos selecionados, foram analisados os objetivos desse estudo na execução do projeto.

Para complementação da pesquisa documental, e tratando-se de um evento atual, é proposta também a entrevista para a complementação do estudo de caso. Os respondentes escolhidos para as entrevistas foram a CET da cidade de São Paulo, a qual realizou o planejamento e execução da ciclo faixa em conjunto com a Prefeitura, e os comerciantes do bairro de Higienópolis, zona oeste da cidade de São Paulo, os quais tiveram a ciclo faixa implantada na rua do comércio no bairro.

O bairro de Higienópolis foi escolhido para as entrevistas do estudo de caso, pois durante a execução apresentou grande repercussão na mídia devido ao remanejamento de um traçado já efetuado no local. Além deste bairro, serão selecionadas e relatadas algumas manchetes referentes ao projeto como um todo e casos específicos. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas neste estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são apresentados em duas etapas: análise documental e entrevistas. Em cada tópico é realizada a discussão dos resultados obtidos.

4.1 Apresentação e análise documental

A partir da análise documental foi possível realizar uma linha do tempo com os principais fatos históricos das ações públicas de mobilidade cicloviária. A Figura 1 apresenta a linha do tempo dos acontecimentos até o ano de 2014.

O ano de 2015 é marcado por diversos pedidos do Ministério Público de paralisação das obras das ciclo faixas devido as alegações de falta de projeto básico, o executivo e orçamento (GLOBO, 2015a, 2015b, 2015c; SÃO PAULO, 2015b).

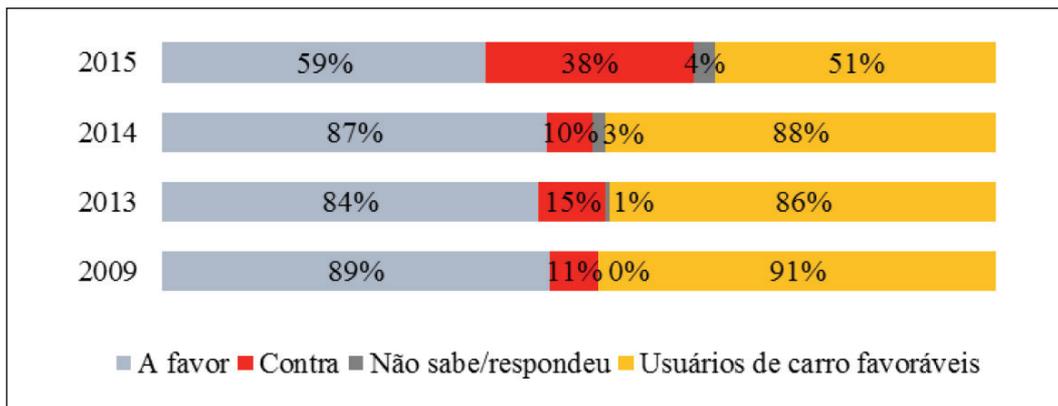
Repercussão da reportagem “O Valor das Pedaladas”, e de diversas outras, faz com que a Prefeitura se pronuncie a respeito do custo das ciclo faixas (DANTAS, 2015; SÃO PAULO, 2015c; YARAK; COLOMBO, 2015). Em junho, a ciclo faixa da Avenida Paulista, uma das mais polêmicas, foi inaugurada (GLOBO, 2015d). Morte por atropelamento de um pedestre (idoso) próximo a ciclo faixa do Minhocão. Após divulgação e grande repercussão pela mídia que o atropelamento foi na ciclo faixa, o ciclista responsável pelo acidente relatou que o atropelamento ocorreu na faixa de ônibus (GLOBO, 2015e, 2015f).

Até 31 de dezembro de 2015 foram realizados 277 km de vias cicláveis desde o lançamento da meta “SP 400 km” (LOPES, 2016). Em janeiro de 2016 são totalizadas 328,2 km de ciclo faixas. Segundo a Prefeitura, o não atingimento da meta foi devido aos questionamentos realizados pelo Tribunal de Contas do Município (TCM) e pelo Ministério Público Estadual (MPE), (RIBEIRO, 2016).

Ainda, a prefeitura instala totens para contagem dos ciclistas em algumas ciclo faixas permanentes para planejamento estratégico (GODOY, 2016). Até maio deste ano, a cidade possui 120,8 km de ciclo faixas operacionais de lazer e 378,4 km de ciclo faixas, dos quais 313,7 km foram realizadas pela PMSP da Meta 97; 64,7 km são infraestrutura existente; 31,9 km de ciclorrotas existentes (CET, 2016b, 2016c, 2016d).

O Índice de favorabilidade da ciclo faixa pelos usuários de carros cai de 88% do ano de 2014 para 51% em 2015, apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Índice de favorabilidade de construção e ampliação das ciclo faixas nos anos 2009, 2013, 2014 e 2015.



Fonte: Adaptado de IBOPE (2015; p. 49).

Observa-se ao longo de três décadas o planejamento realizado por diferentes entidades ligadas à prefeitura de São Paulo para a implantação da ciclo faixa. A execução das ações planejadas pró-ciclismo é mais intensa nos anos 2000 devida a organização dos movimentos pró ciclistas e do ativismo ambiental, fortemente marcado nesta década no cenário mundial, confirmando a conceito de Davidoff (1965) sobre a política sendo realizada por grupos descentralizados. Um dos estudos fundamentais para o fortalecimento da bicicleta nos programas municipais é a “Pesquisa Origem e Destino 2007” da Região Metropolitana de São Paulo realizada pelo Metrô. Esta pesquisa quantificou os usuários de bicicleta como modal de transporte e fundamentou as ações posteriores.

É possível verificar a extensão planejada de ciclo faixas pelos diversos programas e projetos da prefeitura: na década de 80 foram planejadas 174km de vias cicláveis devido ao primeiro Plano de Ciclo faixas e previu-se sua interligação com outros modais de transporte; na década de 90, o “Plano de Ciclo

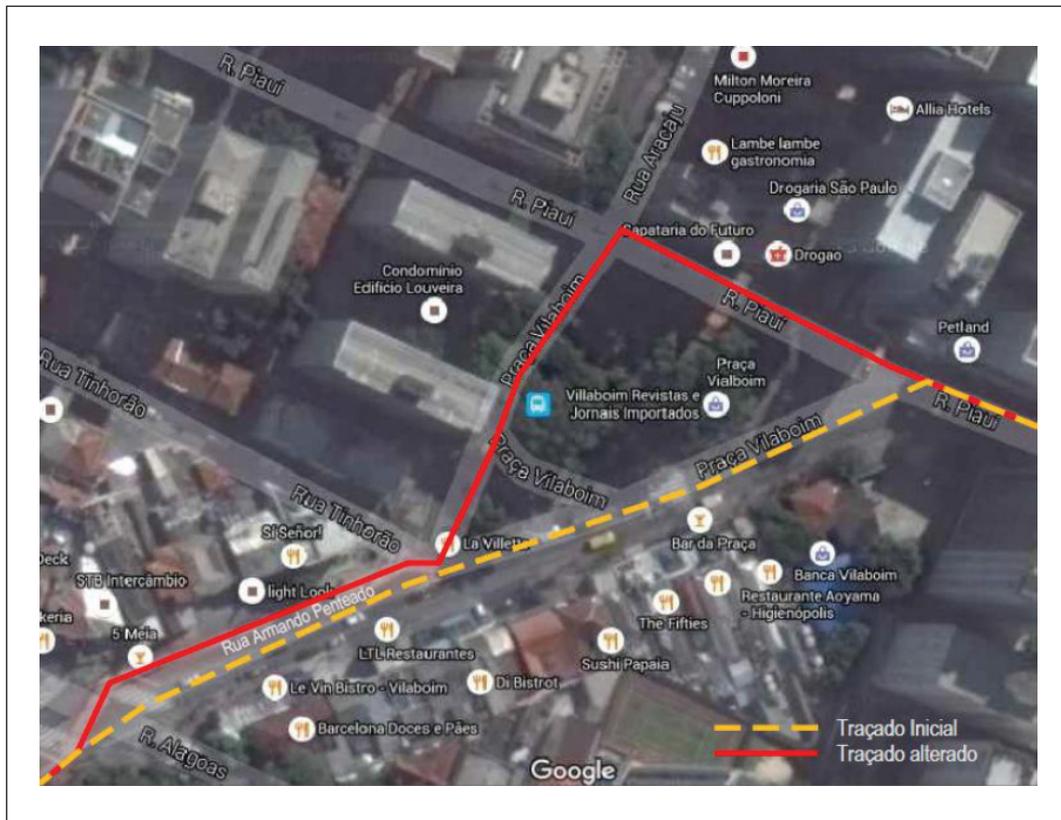
faixas para o Município de São Paulo” propõe 110 km de ciclo faixas e ciclo faixas; no ano de 2005 o GT Bicicleta propõe 104,8km de vias como estudo para o programa “Iniciativa do Ar Limpo para a América Latina” com base no Plano Diretor de 2002. Em 2013 a cidade contava com 125,3km de ciclo faixas executadas. Em 2014, o então prefeito de São Paulo estabelece a construção de 400 km de vias cicláveis até 2016, sendo que até o final de 2015 a cidade possuía a marca de 328,2 km de ciclo faixas, sendo 284,4km realizados pela gestão de Fernando Haddad. Além disso, a execução das ciclo faixas recreativas aos domingos obteve grande aprovação da população, verificado pelo incremento da criação de vias cicláveis (140km até 2016), do tempo de operação e do número de usuários.

4.2. Apresentação e análise das entrevistas

4.2.1. Entrevistas com comerciantes da Vilaboim

Foram realizadas 11 entrevistas com comerciantes na região da Vilaboim no bairro de Higienópolis. No local existem, aproximadamente, 28 imóveis comerciais na Rua Armando Penteado e 3 na Rua Piauí na Praça Vilaboim. Portanto, foram entrevistados, aproximadamente, 35% dos imóveis comerciais na região, caracterizando uma amostra significativa para a análise. Sabe-se que a ciclo faixa, primeiramente, foi realizada na Rua Armando Penteado lado ímpar. Após manifestações contrárias a implantação, o traçado foi alterado para o lado par da rua e desviado para a Rua Piauí, conforme o croqui na Figura .

Figura 3 - Croqui das fases do projeto da ciclo faixa na Praça da Vilaboim.

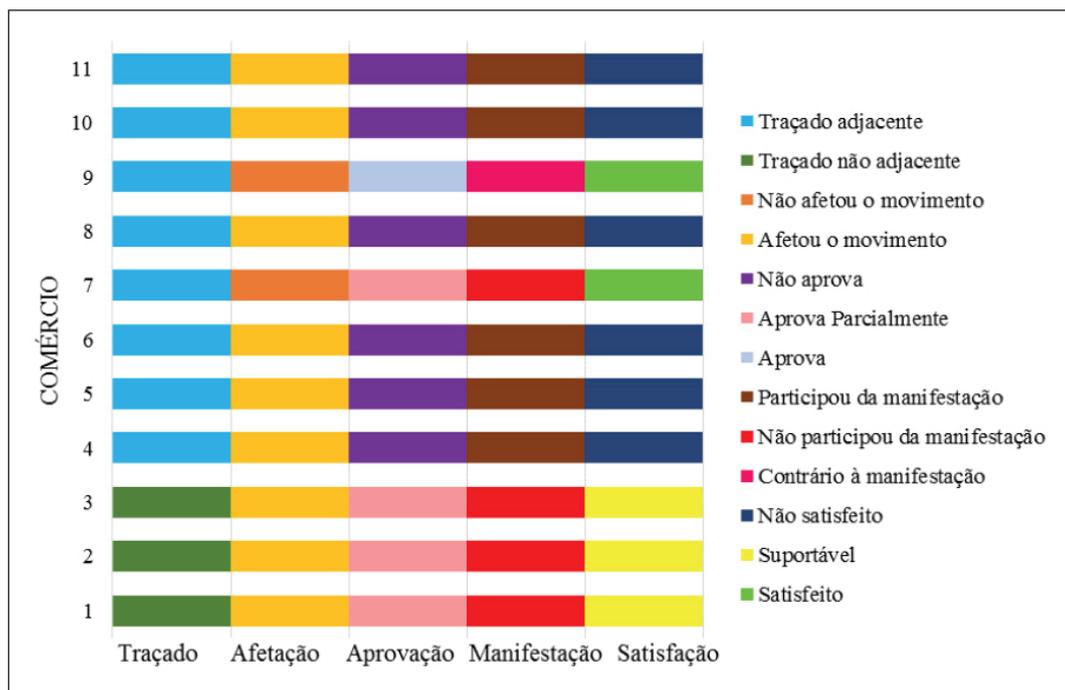


Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

O perfil dos entrevistados é apresentado na Figura 4, através da correspondência entre Afetação, fase do projeto na qual o comerciante foi afetado, aprovação, Satisfação e Articulação nas manifestações que ocorreram, em relação a cada comércio entrevistado e em cada fase de implantação (projeto inicial e alterado). Os gráficos apresentam a classificação em duas categorias para a afetação da ciclo faixa no local: a ciclo faixa afetou e não afetou o comércio economicamente; duas para fase do projeto, sendo que o projeto inicial ou o alterado (o existente no local) passa adjacente ao local entrevistado; três categorias para a aprovação, quais sejam: não aprova a realização da ciclo faixa no

local e na cidade; aprova parcialmente o projeto da ciclo faixa, ou seja, aprova a iniciativa das ciclo faixas no município de São Paulo, porém, não no local da Vilaboim; aprova as ciclo faixas no local e no município; três para satisfação, sendo não satisfeito com a ciclo faixa existente, suporta a ciclo faixa porém não está satisfeito com a sua existência; três para articulação dos comerciantes, por meio do abaixo assinado e manifestações contrárias na prefeitura, em relação ao traçado inicial da ciclo faixa, sendo que o comerciante pode ser contrário as manifestações e não participou, não participou seja por não ter sido convidado ou não ter aceito o convite, porém não é oposto ao movimento, e participou das manifestações contrárias ao projeto inicial da ciclo faixa. Cada linha do gráfico apresentado, sendo 11 no total, concebe as respostas dos 11 entrevistados individualmente. Os nomes dos entrevistados e nem o ramo de atuação serão identificados neste relatório.

Figura 4 - Gráfico de barras apresentando o perfil dos entrevistados sobre a execução do projeto inicial na ciclo faixa na Praça Vilaboim.



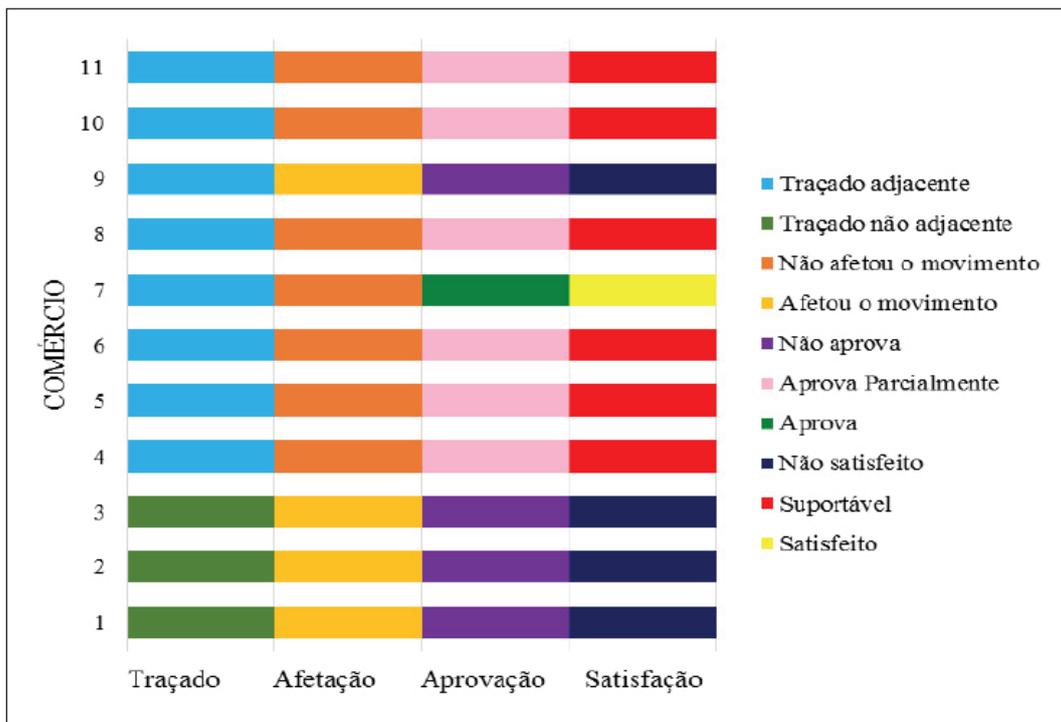
Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A Figura expõe que a ciclo faixa afetou 82% dos entrevistados durante a execução do traçado inicial. Em relação a fase do projeto, 73% dos entrevistados tinham a ciclo faixa passando em frente ao seu comércio durante a propos-tainicial. Dos entrevistados, 64% não aprovam a ciclo faixa, 27% aprovam a ciclo faixa parcialmente e 9% aprovam. Além disso, 55% não estavam satisfeitos com a condição atual da ciclo faixa, 27% suportavam e 18% estavam satisfeitos com ciclo faixa. Finalmente, 36% disseram não ter participado de nenhum tipo de manifestação contra o traçado inicial da ciclo faixa, 55% relataram que se articularam com outros comerciantes para o abaixo assinado e 9% foi contrário ao abaixo assinado. Ressalta-se que nenhum dos entrevistados possuía o conhecimento a respeito da ciclo faixa no local ou seu planejamento, apenas tinham a informação das ciclo faixas executadas das quais eram manchetes na mídia ou que passavam perto de sua moradia ou caminho diário.

É possível verificar que 6 entre os 11 entrevistados possuem o mesmo perfil: a ciclo faixa afetou o comércio durante o projeto inicial, não aprovam o projeto, não estão satisfeitos e fizeram parte das manifestações contrárias a ciclo faixa em seu projeto inicial, sendo, portanto, contrários a ciclo faixa; e 3 entre os 11 entrevistados possuem o perfil ameno: a ciclo faixa afetou o comércio, porém não era adjacente ao local, aprovavam parcialmente o projeto, o achavam suportável e não participou das manifestações. Dos não afetados pela ciclo faixa, apenas 1 dos entrevistados estava satisfeito com as condições atuais e era contrário às manifestações contra a ciclo faixa.

O mesmo perfil dos entrevistados exposto na Figura 4 é retratado na Figura 5 para a etapa de alteração do projeto, após a mobilização dos comerciantes.

Figura 5 - Gráfico de barras apresentando o perfil dos entrevistados sobre a execução do projeto alterado na ciclo faixa na Praça Vilaboim.



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A Figura expõe que a ciclo faixa afetou 36% dos entrevistados, sendo que o traçado é adjacente a 27% dos entrevistados (100% afetados). Dos entrevistados, 55% aprovam parcialmente a ciclo faixa, 9% aprovam a ciclo faixa e 36% não aprovam. Além disso, 55% suportam a condição atual da ciclo faixa, 36% não estão satisfeitos com a condição atual e 9% estão satisfeitos com ciclo faixa.

É possível verificar que 6 entre os 11 entrevistados possuem o mesmo perfil: a ciclo faixa não mais é adjacente ao local, nem afeta o comércio, aprovam parcialmente o projeto e suportam o traçado atual. Possuem o mesmo perfil também dos comerciantes com o traçado adjacente ao comércio, 3 entre 11 entrevistados possuem a mesma representação: a ciclo faixa afetou o movimento, não aprovam o projeto e não estão satisfeitos.

Ressalta-se a alternância dos perfis dos entrevistados após a alteração do traçado da ciclo faixa, como proposto por Mainardes et al. (1991), Mitchell; Agle; Wood (1997) e Kerzner (2009) é possível classificar os *stakeholders* e esta classificação é mutável e dinâmica, de acordo com a anuência do indivíduo pelo projeto, e até mesmo, da influência de outros *stakeholders* na comunidade, de modo a aumentar sua relevância por articulação no grupo. Apenas o comércio 7 mantém-se relativamente neutro, porém torna-se um apoiador do projeto com a alteração. Analisa-se que este fato se dá devido à ausência de interferência da ciclo faixa no local, pois o estabelecimento possui recuo na calçada e vagas próprias de estacionamento.

O desconhecimento da ciclo faixa no local na fase de planejamento e a falta de comunicação da prefeitura no local é unânime entre os entrevistados. Todos tomaram ciência do projeto apenas durante a execução, como no relato de um dos comerciantes: “Só quando eles começaram a pintar... quando eles apareceram aqui a noite. Um dia eu fechei o estabelecimento com a rua de um jeito, no dia seguinte, “tava” metade pintada já.” (Entrevistado do Comércio 11). Todos os comerciantes se sentiram negligenciados pela ausência de comunicação sobre os projetos no local.

Os comerciantes, segundo relatado, não realizaram uma análise dos benefícios da ciclo faixa no local, pois a resposta da ciclo faixa no movimento foi imediata: “Não deu tempo de fazer uma análise. A reação foi muito rápida da ciclo faixa. Em uma semana o movimento baixou muito. Sem falar em todas as alterações, como a carga e descarga de mercadoria. Não tinha como o caminhão parar aqui na minha porta. Ficou muito complicado.” (Entrevistado do Comércio 8). Outro entrevistado apontou a perda financeira com a ciclo faixa: “No primeiro mês o movimento caiu 50% para todo mundo. Nós íamos falir. Os 22 restaurantes. Foi assim um impacto desanimador.” (Entrevistado do Comércio 5). A interferência direta do projeto na saúde financeira dos estabelecimentos prejudica sua aceitação no local e a análise de sucesso, pois uma vez que a ciclo faixa é implementada dentro do triângulo de ferro, porém fere o ambiente no qual está inserido, os critérios de sucesso segundo Toor; Ogunlana (2009), como atendimento de *stakeholders*, minimização de conflitos e eficácia são diretamente afetados, como foi o caso.

Além disso, a opinião de que a ciclo faixa é obsoleta e sem benefícios no local é unânime. Durante as 4 horas de entrevistas, foi observado apenas 1 ciclista. Diversos entrevistados apontaram que o bairro de Higienópolis possui a topografia acidentada que dificulta pedalar na região e, em sua maioria, é habitado por idosos (SÃO PAULO, 2011). Enquanto a Região Metropolitana de São Paulo possui, aproximadamente, 12% de seus residentes com 60 anos ou mais, a área considerada como Higienópolis pertence a Subprefeitura da Sé, Distrito da Consolação, apresenta 21% de seus moradores na mesma faixa.

Sobre os inconvenientes, os relatos convergem no êxodo dos clientes no local, seja durante o projeto inicial ou o alterado. O entrevistado do Comércio 8 aponta que “Demorou um tempo para o pessoal voltar aqui, a frequentar a praça, porque na época tinha muita fiscalização e o pessoal ficou com medo de levar uma multa, né? Então até as pessoas descobrirem que tinha mudado e que estava tranquilo levou um tempo também.” (Entrevistado do Comércio 8). A maioria dos comerciantes entrevistados (91%) não consideram a concepção satisfatória, equivalente ao índice de não aprovação e parcialmente; nem para os afetados pelo projeto, nem para a sociedade do local, pois a ciclo faixa é pouquíssimo utilizada.

A opinião sobre os projetos da ciclo faixa é de que esta deveria ter sido planejada junto com os afetados do local. Um dos comerciantes entrevistados deu o seguinte relato: “Eu sou a favor do projeto da ciclo faixa desde que seja bem feito, planejado e com o consenso de todos... e não da forma que foi feito aqui.” (Entrevistado do Comércio 10).

Em contrapartida, a alteração do traçado prejudicou os comércios onde a ciclo faixa passa adjacente. Os afetados, segundo relatado, não tiveram conhecimento do novo traçado da ciclo faixa e nem fizeram parte das discussões do novo traçado:

Como aqui desse lado a gente é minoria, eles (prefeitura) falaram que a única opção era colocar aqui. A dona chegou a falar com eles tudo. Disseram que não tinha outra opção para mudar. E também quando fizeram o abaixo assinado, eles (comerciantes) não vieram falar com a gente aqui. Quando a mudança foi feita, a gente ficou sabendo só depois porque veio de lá para cá. Aqui é minoria, infelizmente. (Entrevistado do comércio 1).

Além disso, ficou evidenciado que os mesmos problemas ocorreram para os comerciantes afetados pela alteração:

Diminui muito o movimento aqui. Tanto que muitos comércios fecharam aqui. Tem muita gente que reclama porque não consegue parar. Muitos clientes levaram muita logo quando fizeram, porque a CET ficou aqui no começo. E muitas clientes davam uma paradinha ali e a gente só levava “a mercadotria” e eles multavam, então a gente perdeu muito cliente nisso (Entrevistado do comércio 1).

Apesar das reivindicações ocorrerem em ambas as fases de implantação, o governo apenas atendeu a um dos lados. Esse atendimento vai de encontro com Kerzner (2009), onde a equipe de projeto avalia a influência e relevância dos *stakeholders* de modo a realizar alianças, atender suas solicitações com alterações no escopo e as reporta apenas aos *stakeholders* chave. A alteração do projeto é um caso da teoria de Lanz; Tomei (2013), onde a alteração da proposta da ciclo faixa só ocorreu devido a percepção das autoridades do poder, relevância e influência do *stakeholder*. É cabível dizer que gestão de *stakeholders* apenas ocorreu neste momento do projeto: o grupo de comerciantes foi gerenciado de perto pelos órgãos responsáveis até o seu atendimento.

Apenas o Comércio 9, que possuía a ciclo faixa adjacente e era um apoiador total do projeto, mas passa a ser contra a alteração do traçado. O Comércio 9 fez o seguinte relato:

As ciclo faixas são super importantes. Esse é um bairro que as pessoas podem se locomover a pé se quiserem. Como aqui é um bairro de idosos, então o pessoal prefere o conforto de ter o carro parado na porta. (...). De jeito nenhum fiz parte do manifesto, embora eu saiba que todos foram contra. Nenhum dos meus vizinhos veio me falar sobre manifesto, ou me convidar, porque eles sabiam que eu era contra a mudança. Eles foram, se envolveram, fizeram o melhor para eles sem perguntar para quem seria afetado se estava de acordo... e isso, aqui quem manda é quem conhece gente importante, que força eu tinha? (...). Antes, eu tinha a minha frente livre com a ciclo faixa, agora tenho um ponto de carga e descarga dos restaurantes na minha porta. Alguém veio me perguntar se tudo bem?. (Entrevistado do comércio 9).

Sobre os projetos da ciclo faixa, a maioria, dos quais 5 de 11 na etapa inicial e com o aumento de 7 de 11 no estado atual da ciclo faixa de opiniões parcialmente e aprova, é a favor do intuito, porém com ressalvas na Praça Vilaboim, como foi o relato de um dos entrevistados:

Eu sou a favor do projeto da ciclo faixa. Meus filhos usam a ciclo faixa. Aqui tivemos problemas devido a forma como foi a implantação. Mas se tivesse ocorrido a conversa, como teve depois, aí teria sido melhor. Foi um desgaste até mesmo para eles né? Ficou feio. (Entrevistado do comércio 5).

Sobre a avaliação da execução da ciclo faixa, um dos entrevistados deu o seguinte relato:

Fiquei sabendo da ciclo faixa quando estava trabalhando e começaram a parar os caminhões e o pessoal a trabalhar. Mas eles não chegaram a terminar. A movimento dos comerciantes foi muito rápido. Eu vejo que a prefeitura teve quatro trabalhos aqui: começou, parou, desfez e fez novamente. (...). Tiveram todo esse custo por ter feito sem consultar o povo daqui, ficou um tempão parado e ainda a televisão fez um “auê” aqui contra a prefeitura. (...). Pior que tudo isso sai do nosso bolso, né? (Entrevistado do comércio 4).

Dentro do projeto global das ciclo faixas, o sucesso do projeto apresentou falhas nos três quesitos do triângulo de ferro: custo, prazo e qualidade. No ambiente de análise da Praça Vilaboim, o mesmo acontece. A ciclo faixa ganha maior aceitação apenas após a sua alteração devido a ação coletiva da maioria dos comerciantes. Mesmo assim, o sucesso na primeira etapa foi comprometido pela ação dos *stakeholders*: o escopo do projeto foi protestado e alterado; ocorreu a paralização das obras e a reestruturação do traçado acarretou em um custo adicional. Da mesma forma, critérios como eficácia e eficiência da ciclo faixa na praça são questionados devido à falta de utilização da ciclo faixa no local. Baseando-se ainda nos critérios de sucesso de Toor; Ogunlana (2009),

em nenhuma das fases de projeto os *stakeholders* foram totalmente satisfeitos, porém, sua alteração minimizou os conflitos provocados pela articulação do grupo durante a primeira etapa analisada. Assim, conforme apontado por Kerner (2009), Yang et al. (2011); Tabish; Jha (2011) e Borges; Carvalho (2015), o atendimento de um *stakeholder* não significa agradar a todos; a definição de sucesso é variável e subjetiva de acordo com a percepção de cada *stakeholder* e período de análise.

Em relação a opinião dos entrevistados em concepções futuras, 10 dos 11 entrevistados apoiam a ideia que os projetos devem ser claramente notificados a população em geral, mas os afetados localmente devem ser notificados e gostariam de fazer parte no planejamento, conforme a opinião a seguir “A população em geral deveria ser notificada. Mas se houver comércio no local, o comércio deve ser o primeiro notificado até porque é quem gera empregos. Acredito que o comércio local deva ser o primeiro, mas a população como um todo né” (Entrevistado do Comércio 5). A falta de informação direcionada aos comerciantes foi uma das queixas dos entrevistados. Apenas o entrevistado do Comércio 7 acredita que a informação deve ser divulgada a todos, porém, sem o enfoque em um determinado grupo como preconizado pelos demais: “A informação deve ser aberta a todos, todo mundo tem que procurar saber o que acontece na sua cidade.” (entrevistado do Comércio 7). Sobre a exposição do projeto, Yang et al. (2009) defendem que a divulgação da informação deve ser realizada de acordo com cada empreendimento e com a sensibilidade da equipe de projeto para cada grupo de *stakeholders*.

Observa-se que a condução e o envolvimento dos órgãos responsáveis foram diferenciados durante as fases do projeto e com os grupos envolvidos. A identificação de um grupo de *stakeholders* com os atributos de poder, legitimidade, urgência e influencia fez com que esta parcela fosse atendida, de forma a atenuar suas reivindicações. Em relação ao sucesso, o grupo, como previsto, divide-se nas mais diversas opiniões, sendo que não consideram o projeto como um sucesso, sem levar em consideração o triangulo de ferro, devido à falta de eficácia da iniciativa na região.

4.2.2. Entrevista com a CET

Foram encaminhados e-mails para as seguintes áreas da Prefeitura de São Paulo: Portal da Transparência, Secretaria Municipal de Transportes e Secretaria de Comunicação. Todos os contatos realizados foram redirecionados para a Gerencia de Relacionamento com o Município da CET. Finalmente, o departamento de Planejamento, Estudos e Projetos Cicloviários (DCL) realizou o contato para os esclarecimentos enviados. Procurou-se realizar um questionário abrangente sobre a gestão de *stakeholders* nos projetos das ciclo faixas. O questionário enviado está consubstanciado no Apêndice B.

Salienta-se que a primeira resposta enviada pela CET foi para alinhar alguns termos utilizados, como o desconhecimento da expressão *stakeholder* e seu significado, a variedade de terminologias para diferentes fases de projeto e retificar o que seria manifestações contrárias. Nas respostas dadas, enfatizou-se o uso do PMBOK como fonte de definição de todos os conceitos aplicados nesta entrevista.

Dentre as respostas obtidas para a fase de planejamento, na qual a empresa entende como planejamento estrutural e elaboração de projetos, não fica claro se esta adota alguma metodologia de gerenciamento. O gerenciamento dos *stakeholders*, definido como participação social para a companhia, é uma atividade da área de Planejamento. Além disso, conforme relatado, na elaboração do Plano de Mobilidade o tema das ciclo faixas foi apresentado, discutido e consolidado com a participação social, além de ser documentado no mesmo. Essa área conta ainda com Conselho de Transporte e Trânsito e a Câmara Temática de Bicicletas, os quais trabalham diretamente com os questionamentos apostados pelos representantes. Sobre o levantamento dos envolvidos nos projetos das ciclo faixas e análise de *stakeholders*, a empresa responde:

Toda a população é público alvo das intervenções. Por isso que as oficinas de trabalho foram executadas em diferentes regiões, envolvendo assim, diversas pessoas no processo de trabalho.(...) A análise (*stakeholders*) considera toda a população como agente envolvido no processo, e por isso, a abertura na participação nos processos iniciais de elaboração dos estudos e concepção da rede (CET, 2016).

A organização ainda afirma que todas as informações são acolhidas no processo e refuta a questão sobre a aceitabilidade da população no traçado da ciclo faixa, pois este, segundo ela, é um tópico firmado no processo de controle social.

Com relação aos questionamentos efetuados da fase de execução, a companhia afirma que “todas as intervenções são sinalizadas antes e durante sua execução” (CET, 2016) sobre a comunicação junto aos locais adjacentes ao traçado. Nos casos de manifestações contrárias, a empresa replica que “A rede foi concebida coletivamente, portanto o que pode ocorrer no processo de implantação é de necessitar de ajustes locais, de acordo com as realidades locais” (CET, 2016), ademais, declarar que recebe todos os documentos de dúvidas, sugestões e solicitações, os quais utilizam na avaliação do trabalho na fase de planejamento, além disso, alega que as dúvidas e reclamações decaíram subseqüente ao conhecimento da população sobre o projeto.

Referente a fase de controle, não fica evidente se a companhia possui um plano de *stakeholders*, apenas que atualiza o site com informações sobre dúvidas comuns e possui o setor de Gerencia de Relacionamento com o Município que atende e troca informações com os cidadãos. No tocante a empresa considerar a ciclo faixa como um projeto de sucesso, a informação obtida foi:

Consideramos a infraestrutura cicloviária como uma importante política pública que vem sendo implementada em acordo com a Lei da Política Nacional da Mobilidade Urbana e Lei do Plano Diretor de São Paulo (CET, 2016).

Observa-se que a empresa considera a participação popular na execução do Plano Diretor e Plano de Mobilidade como satisfatórios no planejamento da ciclo faixa, assim como as diversas oficinas realizadas para discussão. Não fica evidente que houve a comunicação de todos os afetados pela ciclo faixa na fase de execução, apenas a sinalização nas intervenções efetuadas. Sobre as alterações no traçado, a empresa afirma que alterações podem ocorrer para “ajustes locais”.

5. CONCLUSÕES

O objetivo proposto para este trabalho foi atingido, uma vez que foi verificada a importância da gestão dos *stakeholders* nos projetos de obras públicas, analisando o caso da ciclo faixa da Praça Vilaboim em Higienópolis, e contrapor as entrevistas realizadas com os comerciantes da Praça Vilaboim com os esclarecimentos obtidos com a CET.

O estudo de caso foi importante e assertivo para o atingimento dos objetivos propostos, por se tratar de um evento recente, com questões de difícil quantificação, sendo a natureza das respostas mais relevantes do que a quantificação. O levantamento da bibliografia para análise do histórico das ciclo faixas e as entrevistas realizadas foram essenciais para a análise devido ao caráter qualitativo da pesquisa.

A análise documental permitiu avaliar que a prefeitura tem tomado medidas, sejam leis, regulamentos ou projetos, para implementar o uso das bicicletas ao longo dos últimos 30 anos. Ressalta-se que a implementação das ciclo faixas ganhou força apenas nos anos 2000, com a participação da “Iniciativa do Ar Limpo para a América Latina”, sendo este programa financiado pelo Banco Mundial, ou seja, apenas com as regulamentações rígidas do financiamento, os projetos foram praticados. Posteriormente, a campanha política do prefeito Fernando Haddad voltada para a mobilidade e a revisão do Plano Diretor, fundamentaram a ampliação das ciclo faixas na cidade de São Paulo.

Portanto, é cabível afirmar que houve um planejamento das ciclo faixas da cidade nos últimos anos, porém, sem evidências de gestão de *stakeholders*, principalmente nos eventos de implantação da Meta 97 e fortemente saliente na queda de 37% do índice de favorabilidade da ciclo faixa entre os anos 2014 e 2015.

Ressalta-se que o Plano Diretor de 2014 foi realizado com a participação popular, entretanto, não são todos os grupos da sociedade que tem conhecimento ou participam deste evento. O Plano Diretor e seu respectivo Plano de Mobilidade abrangem a cidade como um todo, sendo esse um estudo de concepção para metrópole, sem definição, neste momento, de projetos básicos.

As entrevistas realizadas na Praça Vilaboim tiveram resultados marcantes na análise da influência dos *stakeholders*. Primeiramente, constatou-se que a mobilização dos *stakeholders* provocou a alteração do projeto, sendo fundamental a gestão dos *stakeholders* no planejamento para evitar alterações de escopo, que comprometem o sucesso do projeto. Em segundo lugar, verificou-se a oscilação dos perfis dos entrevistados após a alteração da concepção. Fica assim evidenciado que a análise dos *stakeholders* e sua classificação é dinâmica e mutável ao longo do projeto. Finalmente, gestão dos *stakeholders* pelos órgãos responsáveis se deu apenas para os *stakeholders* reivindicantes, considerados aqui como *stakeholders* chave do projeto. Percebe-se que o atendimento para apenas este grupo consolida a ideia de que a equipe do projeto avalia a influência e relevância dos *stakeholders*, para o atendimento, ou não, de suas solicitações.

A análise de sucesso do projeto varia ao longo do período de levantamento dos fatos. Inicialmente, devido a insatisfação dos afetados no local, a iniciativa era considerada inapropriada. Porém, com a alteração do projeto, a ciclo faixa conquista uma maior concordância dos afetados; com prejuízo de aumento de custos devido a alteração do escopo, detrimento do prazo e, ainda, questionamentos sobre a efetividade da ciclo faixa no local. Assim sendo, neste estudo, a ciclo faixa ainda não pode ser considerada um projeto de sucesso por ferir diversos critérios de análise de sucesso. Como boas práticas observadas de gestão de *stakeholders* tem-se a gestão do grupo que se mobilizou pela alteração da ciclo faixa. Observa-se que os órgãos responsáveis avaliariam a influência do grupo em questão, realizaram reuniões para identificação dos interesses e mediarão uma solução em conjunto com este grupo. Em relação ao questionário respondido pela CET, não fica claro se a companhia aplica alguma metodologia de gestão de projetos, como as boas práticas do PMI, para gestão de projetos. Foi possível confrontar as respostas dadas sobre a participação popular e comunicação com os *stakeholders*, uma vez que esta não ocorre na Vilaboim.

O trabalho contribui para uma avaliação não só dos órgãos públicos, como também, de todos os envolvidos em projetos, a respeito da gestão de *stakeholders*, sua importância e influência. O estudo amplia o conhecimento na literatura sobre a influência dos *stakeholders* em projetos e de como o julgamento dos *stakeholders* sobre o projeto é alterado em relação ao tempo. Além disso,

contribui para os estudos, ainda contemporâneos, sobre gestão de *stakeholders* em obras públicas e sobre a análise dos *stakeholders* na implementação da ciclo faixa na cidade de São Paulo. No caso específico da implantação da ciclo faixa na cidade de São Paulo, especificamente no bairro de Higienópolis este estudo contribui com uma análise mais aprofundada do impacto desta implantação, promovendo um diálogo entre as teorias e estudos acadêmicos, reportagens de jornais e revistas e os impactados com este projeto.

Salienta-se nesse estudo as diferentes visões sobre o sucesso do projeto entre os entrevistados. A CET considerou em sua argumentação a implementação e o cumprimento das exigências do Plano Diretor e do Plano de Mobilidade. Já os comerciantes avaliam os prejuízos causados no comércio, os transtornos decorrentes de sua implantação e a falta de uso da ciclo faixa no local. Observa-se que a companhia apenas verifica a execução do escopo do plano, porém, de acordo com os conceitos utilizados, os parâmetros de avaliação de sucesso vão além da conclusão do escopo, devendo-se também avaliar o custo, prazo, qualidade, atendimento de *stakeholders*, eficiência, entre outras restrições.

Ressalta-se que uma restrição na execução do projeto foram as entrevistas, em sua maioria, com funcionários dos estabelecimentos e não com os proprietários do local. Os funcionários entrevistados passaram o seu conhecimento sobre os acontecimentos, porém, não foram eles os autores da mobilização da campanha contra a ciclo faixa, portanto, as entrevistas foram prejudicadas pela ausência deste relato. Além disso, não foram encontrados os projetos das ciclo faixas divulgados na internet, apenas os mapas de situação da execução da ciclo faixa no portal da CET.

Como sugestão de trabalhos a serem realizados, a ampliação da pesquisa para os autores do projeto, como a CET e a Prefeitura, conferir com os mesmos sobre o caso da Praça Vilaboim, expandiriam o objeto de estudo a partir da análise de como é realizada a gestão de *stakeholders* nesses órgãos e se esta forma de gerenciamento é satisfatória, assim como o confronto entre as informações providas dos agentes e dos afetados pelo projeto.

REFERÊNCIAS

BORGES, J.; CARVALHO, M. M. D. Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. **Production**, v. 25, n. 1, p. 232–253, 2015.

_____. 5 Communication Tips for Better Stakeholder Management. **Project Management**, 2012. Disponível em: <<http://www.projectmanagement.com/blog/Voices-on-Project-Management/8183/>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

CET – Companhia de Engenharia de Tráfego. Ciclovias em SP integrando e fazendo o bem para a cidade. **CETSP**, São Paulo, 2014a. Disponível em: <www.cetsp.com.br/media/316505/sp_400km_v2s.pdf>. Acesso em: 14 set. 2015a.

_____. Pesquisa revela que 88% dos paulistanos aprovam as ciclovias e 90% são favoráveis à ampliação das faixas exclusivas para ônibus na cidade. **CETSP**, São Paulo, 2014b. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/noticias/2014/09/18/pesquisa-revela-que-88-dos-paulistanos-aprovam-as-ciclovias-e-90-sao-favoraveis-a-ampliacao-das-faixas-exclusivas-para-onibus-na-cidade.aspx>>. Acesso em: 21 out. 2015b.

_____. Definições: Elementos constitutivos do sistema cicloviário. **CETSP**, São Paulo, 2016a. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/consultas/bicicletta/definicoes.aspx>>. Acesso em: 19 abr. 2016a.

_____. Infraestrutura Cicloviária Permanente da Cidade de São Paulo. **CETSP**, São Paulo, 2016b. Disponível em: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1s2KzsOfFwx2fg_xzWhzD-Q-iONQ>. Acesso em: 5 maio. 2016b.

_____. A CET (Companhia de Engenharia de Tráfego) entrega ciclovias nas Avenidas Antártica, Pacaembu e na Rua da Consolação. **CETSP**, São Paulo, 2016c. Disponível em: <[http://www.cetsp.com.br/noticias/2016/01/19/a-cet-\(companhia-de-engenharia-de-trafego\)-entrega-ciclovias-nas-avenidas-antartica,-pacaembu-e-na-rua-da-consolacao.aspx](http://www.cetsp.com.br/noticias/2016/01/19/a-cet-(companhia-de-engenharia-de-trafego)-entrega-ciclovias-nas-avenidas-antartica,-pacaembu-e-na-rua-da-consolacao.aspx)>. Acesso em: 3 maio. 2016c.

_____. Ciclo faixa Operacional de Lazer. **CETSP**, São Paulo, 2016d. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/consultas/bicicleta/ciclo_faixa-operacional-de-lazer.aspx>. Acesso em: 4 maio. 2016d.

CONVIVA, M. Ciclovias, ciclo faixa e ciclorrota em SP. **Movimento Conviva**, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://movimentoconviva.com.br/ciclovias-ciclo_faixa-e-ciclorrota-em-sp/>. Acesso em: 19 abr. 2016.

DADA, M. O. Expected Success Factors for Public Sector Projects in Nigeria: A Stakeholder Analysis. **Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal**, v. 5, n. 2, p. 852–859, 2013.

DANTAS, C. Custo e ciclovias de SP até abril passa de R\$ 33 milhões, diz Prefeitura. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/07/custo-de-ciclovias-de-sp-ate-abril-passa-de-r-33-milhoes-diz-prefeitura.html>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

DAVIDOFF, P. Advocacy and pluralism in planning. **Journal of the American Institute of Planners**, v. 31, n. 4, p. 331–338, 1965.

FREEMAN, R. E. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **SSRN Electronic Journal**, v. 1, n. 1, p. 276, 2001.

GLOBO. Saiba quais são os principais pontos do Plano Diretor Estratégico em SP. **G1 São Paulo**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/07/saiba-quais-sao-os-principais-pontos-do-plano-diretor-estrategico-em-sp.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016a.

_____. Pesquisa aponta que 88% são a favor da ampliação de ciclovias em SP. **G1 São Paulo**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/09/pesquisa-aponta-que-88-sao-favor-da-ampliacao-de-ciclovias-em-sp.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016b.

_____. Ciclovias são apagadas na Praça Vilaboim, em Higienópolis. **G1 São Paulo**, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/11/ciclovias-e-apagadas-na-praca-vilaboim-em-higienopolis.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016c.

_____. Relatório de auditoria do TCM aponta falhas em obra de ciclovia em SP. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/05/relatorio-de-auditoria-do-tcm-aponta-falhas-em-obra-de-ciclovias-em-sp.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016a.

_____. MP pede na Justiça a paralisação de obras das ciclovias de São Paulo. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/03/mp-pede-na-justica-paralisacao-de-obras-das-ciclovias-de-sao-paulo.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016b.

_____. Justiça mantém decisão que permite construção de ciclovias em SP. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/07/justica-mantem-decisao-que-permite-construcao-de-ciclovias-em-sp.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016c.

_____. Ciclovia da Avenida Paulista é inaugurada neste domingo. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/06/ciclovias-da-avenida-paulista-e-inaugurada-neste-domingo.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016d.

_____. Homem morre atropelado por ciclista na ciclovia embaixo do Minhocão. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/08/homem-morre-atropelado-por-ciclista-na-ciclovias-embaixo-do-minhocao.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016e.

_____. Atropelamento foi em avenida, e não na ciclovia do Minhocão, diz ciclista. **G1 São Paulo**, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2015/08/ciclista-que-atropelou-idoso-em-sp-diz-policia-que-pilastra-impediu-visao.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016f.

GODOY, K. Totem contará ciclistas que passam por ciclovias de São Paulo. **G1 São Paulo**, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2016/01/totem-contara-ciclistas-que-passam-pelas-ciclovias-de-sao-paulo.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

IBOPE - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. **Pesquisa sobre mobilidade urbana**. São Paulo, 2015. Disponível em: <[http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/Apresentação DMSC - 2015_Evento_v5 \(2\).pdf](http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Documents/Apresentação_DMSC_-_2015_Evento_v5_(2).pdf)>. Acesso em: 1 abr. 2016. Acesso em: 3 abr. 2015.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 10th editi ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Gestão de mudança no projeto de um novo produto: O caso do fundo garantidor para investimentos. **Revista de Gestão e Projetos**, n. 2, p. 73–99, 2013.

LOPES, N. Sem atingir meta, SP estende cronograma para implantar 400 km de ciclovias. **UOL**, 2016. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2016/01/04/sem-atingir-meta-sp-estende-cronograma-para-implantar-400-km-de-ciclovias.htm>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M.J.C.S. Um novo modelo de classificação de stakeholders. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 5, 2011. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.sigmees.com/files/evento-2011-13.PDF>>. Acesso em: 30 set. 2015.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

NORO, G. Tomada de decisão em Gestão de Projetos: um estudo realizado no setor de construção civil. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 7, n. 4, p. 71, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5a edição ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

RIBEIRO, B. Haddad não cumpre meta dos 400km de ciclovias. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,haddad-nao-cumprer-meta-dos-400-km-de-ciclovias,10000006718>>. Acesso em: 24 fev. 2016.

RIBEIRO, J. B.; LONGO, O. C. Mecanismos de participação e o gerenciamento das partes interessadas em obras públicas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9. **Anais...**Rio de Janeiro: 2013. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15614>>. Acesso em: 18 set. 2015.

SÃO PAULO (Município). Lei no 13.430, de 13 de Setembro de 2002. Institui o Plano Diretor Estratégico e o Sistema de Planejamento e Gestão de Desenvolvimento Urbano do Município de São Paulo, , 2002. **Diário Oficial do Município de São Paulo**, 2002. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/infraestrutura/sp_obras/arquivos/plano_diretor_estrategico.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2016.

_____. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano. Cresce número de idosos na cidade de São Paulo. **Prefeitura de São Paulo: Informes Urbanos**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://smdu.prefeitura.sp.gov.br/informes_urbanos/pdf/5.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

_____. Secretaria Municipal de Transportes. Meta 97: Implantar uma rede de 400 km de vias cicláveis. **Prefeitura de São Paulo: Planeja Sampa** Disponível em: <<http://planejasampa.prefeitura.sp.gov.br/metas/meta/97/>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

_____. Lei no 16.050, de 31 de Julho de 2014. Aprova a Política de Desenvolvimento Urbano e o Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo e revoga a Lei nº 13.430/2002, 2014. **Diário Oficial do Município de São Paulo**, 2014. Disponível em: <http://gestaourbana.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/PDE_lei_final_aprovada/TEXT0/2014-07-31%20-%20LEI%2016050%20-%20PLANO%20DIRETOR%20ESTRAT%20C3%89GICO.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016a.

_____. Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação. **Ciclo faixa: uma nova realidade de lazer em São Paulo**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/esportes/biblioteca/index.php?p=46075>>. Acesso em: 25 fev. 2016b.

_____. Secretaria Executiva de Comunicação. **São Paulo terá mais 400 Km de ciclovias até 2016**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.capital.sp.gov.br/portal/noticia/3316>>. Acesso em: 25 fev. 2016c.

_____. Secretaria Municipal de Transportes. **Plano de Mobilidade de São Paulo**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/planmobs_p_v072__1455546429.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2015a.

_____. Secretaria Executiva de Comunicação. **TJ suspende liminar que determina paralisação de implantação das ciclovias**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.capital.sp.gov.br/portal/noticia/5481>>. Acesso em: 18 fev. 2016b.

_____. Secretaria Executiva de Comunicação. **Nota de esclarecimento sobre as ciclovias de São Paulo**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://capital.sp.gov.br/portal/noticia/5314>>. Acesso em: 1 abr. 2016c.

_____. Decreto no 56.834, de 24 de fevereiro de 2016. Institui o Plano Municipal de Mobilidade Urbana de São Paulo – PlanMob/SP 2015. Diário Oficial do Município de São Paulo, 2016. Disponível em: <ftp://ftp.saude.sp.gov.br/ftpsess/bibliote/informe_eletronico/2016/iels.fev.16/Iels35/M_DC-56834_240216.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2016.

_____. Prefeitura Municipal de São Paulo; IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População Recenseada por Faixa Etária e Sexo Município de São Paulo e Distritos Municipais 2010. **Prefeitura Municipal de São Paulo: Infocidade**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/htmls/7_populacao_residente_por_grupos_de_idade__2010_595.html>. Acesso em: 1 abr. 2016.

SCARINGELLA, R. S. A crise da mobilidade urbana em São Paulo. **São Paulo em Perspectiva**. p. 55–59. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v15n1/8589.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

TABISH, S. Z. S.; JHA, K. N. Important Factors for Success of Public Construction Projects. **International Conference on Construction and Project Management**, v. 15, p. 64–68, 2011.

TURNER, J. R. **The handbook of Project Based Management**. 3. ed. London: McGraw-Hill, 2009.

YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; CHAN, A. P. C. Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. **Journal of civil engineering and management**, v. 15, n. 4, p. 337–348, 2009.

YANG, J. SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; XUE, X. Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 7, p. 900–910, 2011.

YARAK, A.; COLOMBO, S. Projeto de expansão das ciclovias custa mais que o triplo do previsto. **Veja São Paulo**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/ciclovias-projeto-custa-mais-que-o-triplo-prefeitura>>. Acesso em: 1 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo De Caso - Planejamento e Metodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.