

# ANÁLISE DO NOVO MODELO DE GESTÃO DO PARQUE IBIRAPUERA APÓS LICITAÇÃO DE 2019

## ANALYSIS OF THE NEW MANAGEMENT MODEL OF THE IBIRAPUERA PARK AFTER THE 2019 BIDDING

*Robson Quinello  
Camila de Oliveira Praitm*

### RESUMO

Este estudo apresenta o processo de transição do modelo de gestão do Parque Ibirapuera, da cidade de São Paulo, antes pertencente à prefeitura e, após licitação de 2019, a uma concessão privada, apresentando as vantagens, as desvantagens, as oportunidades e os desafios sob a ótica do Facility Management (FM). Foi utilizada pesquisa-ação para descrever como está a gestão de um dos maiores parques da América do Sul e, por meio da ferramenta SWOT, demonstrar as dimensões dessa análise sob a perspectiva da gestão tripartite. Os resultados apontaram fatores positivos, como a profissionalização e a desburocratização da gestão, mas também desafios, como a busca por um olhar mais centrado no usuário e a construção de canais de comunicação com as entidades civis. Considerado um dos mais importantes parques urbanos da cidade de São Paulo, com uma complexa infraestrutura, ele foi gestado pela administração pública desde a sua fundação em 1954. A partir de 2019 o modelo muda para uma concessão privada com o objetivo de buscar eficiências operacionais. Poucos estudos falam sobre FM em parques, sobretudo aqueles sob concessão. O estudo joga luz na mudança radical de modelo de gestão, antes público e agora tripartite, buscando entender a dinâmica desse processo.

Palavras-chave: Gestão Tripartite. Gestão de Parques. Parque. Gestão de Facilities.

### ABSTRACT

This study describes the transition process of the Ibirapuera Park management model in the municipality of São Paulo, which previously belonged to its city hall and, after the 2019 bidding, to a private concession, showing its advantages, disadvantages, opportunities, and challenges from the perspective of Facility Management – FM. Action research was used to describe the management of one of the biggest parks in South America under the municipality administration and, using the SWOT tool, to show the dimensions of this analysis from the perspective of tripartite management. Results point to positive factors, such as professionalization and less bureaucracy in management, but also to challenges such as the search for a more user-centered perspective and the construction of communication channels with civil entities. Considered one of the most important parks in São Paulo, with a complex infrastructure, it has been managed by the public administration since its foundation in 1954. As of 2019, its model changed to a private concession that sought operational efficiencies. Few studies discuss FM in parks, especially those under concession. This study sheds light on the radical change in its management model (which used to be public and is now tripartite), seeking to understand the dynamics of this process.

Keywords: Tripartite Management. Park Management. Park. Facility Management.



<https://doi.org/10.11606/issn.2359-5361.paam.2022.207089>

Paisag. Ambiente: Ensaios, São Paulo, v. 33, n. 50, 2024.

## 1. INTRODUÇÃO

O Facility Management (FM), ou, na tradução livre, Gestão de Facilities (GF) dentro das organizações tem por objetivo dar suporte às operações por meio da manutenção, operação e conservação das suas infraestruturas físicas prediais e, conseqüentemente, atender às necessidades de qualidade, de segurança e de conforto dos usuários ou dos colaboradores desses ambientes, incluindo parques. No Brasil, mais precisamente com a formação da Associação Brasileira de Property, Workplace e Facility Management (ABRAFAC), em 2004, inicia-se a difusão mais formalizada da disciplina no mercado. Até então pouco conhecida no campo acadêmico, dada a falta de contribuições ou formulações teóricas no país, ela emerge principalmente do campo prático, advinda das filiais das multinacionais presentes no país, que já traziam algum histórico de GF das suas matrizes.

No Brasil, ainda que não haja registros oficiais da entrada da GF, pode-se destacar a formação do Grupo de Administradores de Serviços (GAS) e Grupo de Gestores de Facilities (GRUPAS), respectivamente em 1983 e 1984, agregando profissionais de administração de serviços, fundadores, anos mais tarde, da ABRAFAC. Também não se pode descartar a possibilidade das subsidiárias de multinacionais americanas e europeias, antes da década de 1980, terem trazido conhecimentos tácitos para suas filiais, principalmente aquelas que tinham plantas industriais que, como nos Estados Unidos, contavam com áreas de engenharia de infraestrutura. De todo modo, para a América Latina ainda paira um forte viés dos trabalhos acadêmicos oriundos da Europa e dos Estados Unidos, numa perspectiva etnocêntrica, como apontado no trabalho de revisão de literatura de Ventovuori et al. (2007), em que os autores relataram que grande parte dos trabalhos acadêmicos em FM concentrava-se nos países nórdicos e Reino Unido. Ou seja, raros são os estudos científicos que exploram nossa realidade latino-americana.

Após os anos de 1990, com o avanço das agendas ambientais, GF passa para uma etapa mais centrada na sustentabilidade, principalmente pelo alto consumo de recursos despendidos, como energia e água, e pela geração de resíduos de carbono produzidos pelos espaços construídos. O impacto destes no ecossistema nunca foi tão cobrado como em tempos recentes (SUSTAINABLE..., 2017). Um desses espaços construídos que impactam diretamente os ecossistemas das cidades é o parque urbano, objeto desta pesquisa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A necessidade de preservar áreas verdes vem de longa data, contudo tornou-se proeminente após a industrialização, dado o afastamento da sociedade das áreas rurais e, conseqüentemente, o adensamento urbano. Dessa forma, a poluição intensificou-se nas grandes cidades, tornando-as insalubres e fazendo com que o campo fosse o local desejado pelas pessoas por proporcionar ar limpo e conforto. Na cidade, diferentemente do campo, evidencia-se mais o problema ambiental, tendo em vista ser o local de moradia de grande parte da população, onde as grandes massas concentram-se e rápidas ocupações sem planejamento geram diversos problemas sanitários. Isso ajudou a impulsionar o surgimento de parques verdes urbanos, devido à necessidade de se preservar áreas ainda não degradadas (SOUSA et al., 2015). Já Chiesura (2004) aponta que experimentar a natureza em ambientes urbanos seria a fonte de sentimentos positivos e benéficos que preencheriam necessidades humanas não materiais, enquanto Zhang et al. (2022) notam os benefícios não apenas físicos, mas também mentais desses espaços.

Mas a ideia de proteger áreas naturais não é recente, ela vem de muito tempo e era praticada pelos povos originários. Inúmeras terras foram protegidas, como no México, por conterem plantas sagradas que eram cuidadas pelos indígenas Huichol. Os relatos mais antigos de medidas governamentais são da Índia e surgiram para frear a matança de animais e implantar regras para caça.

Em 1872, nasce o primeiro parque nacional do mundo, chamado de Yellowstone, nos Estados Unidos, formado por floresta de pinheiros. Logo depois, em 1934, passa a existir o primeiro parque nacional da América do Sul, o Parque Nacional del Sur, na Argentina, que mudou de nome para Parque Nacional Nahuel Huapi. No Brasil é fundado, em 1937, o primeiro parque nacional, o Itatiaia, localizado no estado do Rio de Janeiro. Desde então foram criados inúmeros parques em todo o mundo (ALMEIDA; PATACA, 2018).

Para Szeremeta e Zannin (2013), nas cidades a implementação de parques urbanos deu-se pela importância da preservação de áreas verdes urbanas, devido à rápida ocupação do solo por casas e prédios, acarretando a diminuição dos lugares que ainda poderiam servir de abrigo para vida silvestre e a vegetação nativa. Áreas verdes urbanas são entendidas como

espaços físicos urbanos com prevalência de vegetação arbórea, de grande importância para o aumento da qualidade de vida da população. Fazem parte dessas áreas os jardins públicos, as praças, os parques, os complexos recreativos e esportivos, os cemitérios, entre outros. Esses lugares serviriam também para os seres humanos interagirem com a natureza, sendo um espaço democrático onde não importa a classe social, todos são iguais e têm os mesmos direitos e deveres.

Segundo Gomes (2014) a criação dos parques urbanos vai além de preservar áreas verdes: são equipamentos de uso público, com tamanho potencial que são capazes de alterar o uso e ocupação de solo, inclusive valorizar os terrenos em seu entorno. Na Europa do século XVIII, os parques surgem com o viés mais voltado à implantação de áreas de lazer e áreas verdes que proporcionassem características ambientais, ou seja, elementos como ar, água, luz solar, solo e vegetação, cuja inter-relação condiciona a dinâmica da vida no planeta.

Na metade do século XX surgiu um grande apelo ambiental, potencializado pela necessidade de qualidade de vida e pela deterioração progressiva do meio ambiente pela atividade humana, sendo aquela influenciada por uma série de fatores objetivos e subjetivos, como a cultura, os valores pessoais, as expectativas, os padrões e as preocupações. Ainda que um conceito multidimensional, a qualidade de vida engloba aspectos físicos, sociais, psicológicos e ambientais. Nesse sentido, a Organização das Nações Unidas (ONU) impulsionou a criação de áreas verdes por meio de diretrizes impostas e voltadas ao desenvolvimento sustentável, em particular nos anos 1970, quando o discurso ambiental foi ampliado, concomitantemente à conferência realizada pelas Nações Unidas voltadas ao tema ambiental. Simultaneamente acontece a implantação de diversos parques pelo Brasil.

Em São Paulo, para promover a preservação e recuperação ambiental, surgiu em 1993 a Lei Municipal nº 11.426 (SÃO PAULO, 1993), que cria a Secretaria do Verde e do Meio Ambiente (SVMA) e o Conselho Municipal do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (CADES), com o âmbito de cuidar de questões ambientais do município. Em 2009, a partir da Lei nº 14.887 (SÃO PAULO, 2009a) foram feitos alguns ajustes para abarcar mais algumas questões ambientais da cidade. A mudança mais recente da alteração organizacional foi publicada em 8 de fevereiro de 2019, pelo Decreto nº 58.625 (SÃO PAULO, 2019).

A SVMA tem como projeto o Programa 100 Parques, que teve início em 2008, reservando e levantando áreas para serem transformadas em parques em diversos pontos da cidade. Em 2005 havia 34 parques municipais implantados. No final de 2008 criaram-se mais 17, subindo para 51. Já em 2011 ampliaram-se para 77, e o número vem crescendo, sendo que hoje cada subprefeitura tem um parque em implantação, implantado ou em projeto (SÃO PAULO, 2009b).

### 3. HISTÓRIA DO PARQUE IBIRAPUERA

O parque Ibirapuera (Figura 1), que em 1954 foi idealizado para sediar os festejos da comemoração do Quarto Centenário da Cidade, foi criado como símbolo do progresso e dos compromissos assumidos pela metrópole. Antes de sua concepção o parque passou por cinco projetos, entre os anos de 1928 e 1952, todos nos princípios da tradição do parque Beaux-Arts, trazidos pela Escola de Belas Artes de Paris, no século XIX, inspirados no neoclassicismo francês, incorporando elementos gótico e renascentista e materiais modernos, como ferro e vidro. O nome Ibirapuera vem do tupi-guarani “Ypy-ra-ouêra”, que significa “pau podre”, por estar em uma região brejosa. Para sua concepção, foi estabelecida uma comissão com objetivo de dar andamento aos preparatórios dos festejos, para isso foi criada a Lei nº 4.166, de 29 de dezembro de 1951 (SÃO PAULO, 1951).

Não demorou muito para a comissão elevar-se a uma autarquia e, às vésperas de 28 de dezembro de 1951, foi promulgado um convênio entre Estado e Prefeitura que propôs disponibilizar recursos humanos e materiais de ambos os lados, a fim de concretizar esse gigantesco projeto. O parque foi entregue à cidade de São Paulo em 1954, durante a gestão de Jânio Quadros, mas sua concepção e a lei que determinou sua criação vêm de 1926, promulgada durante a gestão do prefeito Pires do Rio de Janeiro, que foi enfático na necessidade de se proteger áreas não construídas e áreas verdes da região da Vila Mariana, ainda que numa área alagadiça e de charco já muito cobiçada pelo mercado imobiliário da época. Barone (2007) ressalta que nesse período a construção dos pavilhões do Ibirapuera geraram conflitos entre urbanistas, intelectuais e jornalistas, que previam uma área exclusivamente verde, indicando um campo de disputa entre grupos sociais que atuavam na tomada de decisão da configuração do parque.





Figura 1 – Mapa do Parque Ibirapuera.  
 Fonte: Prefeitura da Cidade de São Paulo.  
 Disponível em: <https://ibirapuera.org/wp-content/uploads/2013/02/mapa-1.png>. Acesso em: 08 set. 2022.

O projeto do conjunto arquitetônico do parque é constituído de cinco edifícios culturais criados por Oscar Niemeyer, que foi convidado por Cicillio Matarazzo para incrementar projetos anteriores. O projeto de Niemeyer contemplou grandes edifícios ligados por uma extensa marquise, que se configurou em uma ampla esplanada que recepiona e conduz o público. O Ibirapuera recebe aproximadamente 15 milhões de pessoas por ano, dada sua relevância histórica e cultural para cidade de São Paulo, e foi tombado nas três instâncias: Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp), Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e

Turístico (Condephaat) e Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

#### 4. CONCESSÃO E GESTÃO DO PARQUE IBIRAPUERA

O Parque Ibirapuera faz parte do Sistema de Áreas Protegidas, Áreas Verdes e Espaços Livres (SAPAVEL), que integra a Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014 (SÃO PAULO, 2014), responsável por aprovar o Plano Diretor Estratégico (PDE) do Município de São Paulo e tem seus objetivos destacados no artigo 267 do PDE:

São objetivos do Sistema de Áreas Protegidas, Áreas Verdes e: I – proteção da biodiversidade; II – conservação das áreas prestadoras de serviços ambientais; III – proteção e recuperação dos remanescentes de Mata Atlântica; IV – qualificação das áreas verdes públicas; V – incentivo à conservação das áreas verdes de propriedade particular; VI – conservação e recuperação dos corredores ecológicos na escala municipal e metropolitana; VII – cumprimento das disposições do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SÃO PAULO, 2014).

Nesse sentido, dentro do SAPAVEL destaca-se a importância dos parques como equipamentos públicos que devem ser preservados e integrados às comunidades, podendo ainda estimular a parceria público-privada, o que ocorreria anos depois, com o processo de concessão.

Em 2017, o município de São Paulo deu um passo importante na tentativa de testar um novo modelo de gestão de parques urbanos. Esse passo visaria não depender exclusivamente do orçamento do município para custear e gerir essas áreas. A proposta foi solicitar à sociedade civil e à iniciativa privada que fizessem estudos e, se julgados viáveis pelo órgão competente, estes seriam licitados. Essa responsabilidade de avaliar e facilitar esse processo ficou a cargo da SVMA, que incluiu no processo algumas premissas básicas, como a não cobrança de ingressos, que a fonte de receita fossem atividades acessórias (eventos, por exemplo) utilizando espaços dentro dos limites do parque (estacionamento, restaurantes e quiosques). Em maio de 2017 a Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP) publicou um edital de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), em que foram escolhidos 14 parques, incluindo o Ibirapuera. A gestão pública recebeu 18 estudos, que contemplaram desde as questões operacionais até questões de engenharia, sendo o modelo de concessão definido a partir desses materiais. Entre os

14 parques o escolhido foi o Ibirapuera, devido ao potencial que ele teria de gerar receita e de se autossustentar. O estudo dos demais parques continua em andamento, para que no futuro se formem novos lotes (SAMPAIO et al., 2021).

Após a realização pública de estudos, seguiu-se à fase de consulta pública e análise pelos órgãos competentes do município. Vale lembrar que, antes de todo esse processo licitatório ser colocado em prática, o projeto de lei para a concessão dos parques em São Paulo foi aprovado na Câmara de Vereadores, seguindo todos os ritos e passos convencionais de edital público, dando ampla oportunidade para a participação de todos (SÃO PAULO, 2019). O edital foi publicado no *Diário Oficial do Município*, em 10 de maio de 2018, para a concessão da prestação dos serviços de gestão, da operação e da manutenção dos parques Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade por um prazo de 35 anos (São Paulo, 2018).

A concessão do primeiro lote de parques públicos, incluindo o Ibirapuera, teve como objetivo integrar a gestão, recuperar a infraestrutura, dar melhores condições de uso dos ambientes e equipamentos, ampliar e requalificar os serviços e reforçar a segurança para o público. Trata-se, portanto, de uma cessão temporária de serviços públicos, cabendo à concessionária a manutenção e gestão dos parques, objetos do edital. Nos casos dos seis parques do primeiro lote, o documento previa como vencedora a proposta com o maior valor de outorga a ser pago na assinatura do contrato.

No contrato de concessão, o Ibirapuera representa, como mencionado anteriormente, o parque com maior potencial de geração de renda, com área de 1.584.000 m<sup>2</sup>. Ele é formado por um complexo de equipamentos culturais que integram o objeto da concessão e outros que estão fora (Quadros 1 e 2).

**Quadro 1** – Equipamentos culturais que integram o objeto da concessão.

Item	Edificação instalação	Área (m2)
Bens protegidos	Equipamentos culturais	54.050
Serviços ao usuário	Restaurantes e lanchonetes	972
	Banca de jornal	53

Apoio operacional e Viveiro	Edifício administração	540
	Campo experimental	172
	Edifício Guarda Civil Metropolitana (GCM)	420
	Vigilância do parque (portaria 5)	160
	Cecco/edifício de apoio operacional	404
	Portaria 1,2,7e 10	620
	Edifício manutenção do parque	72
Infraestrutura	Estação de tratamento de esgoto	188
	Bomba para tratamento de esgoto	47
	Demais construções e apoio de infraestrutura	248
Diversas edificações	Serraria	1208
	Casa da leitura	78

**Quadro 2** – Equipamentos culturais que não integram o objeto da concessão.

6

Item	Edificação/instalação	Área (m2)
Bens protegidos	Equipamentos culturais	40,772
	Outras coberturas	363
	Casa dos agrônomos	194
	Estufas 1 a 10	1794
Apoio operacional	Galpão de apoio	455
	Unidade veterinária/divisão de fauna	467
	Ripado	205
	Demais construções	72

Para que a gestão fosse feita de forma direcionada, foram elaborados dois cadernos de encargos em que estão descritos os setores e subsetores do parque. De forma macro, há o setor cultural e ambiental: o cultural engloba os conjuntos arquitetônicos do parque, com vocação para receber a maior parte dos eventos; já o ambiental se destaca pelas suas características de abrigo de fauna e flora (SÃO PAULO, 2024).

A concessão está sujeita às disposições do contrato de concessão e seus anexos (SÃO PAULO, 2024). A titularidade do serviço delegado (ou concedido) e a fiscalização permanecem com o poder público (poder concedente e administração pública). Nesse contexto tem-se a sociedade civil, representada pelo conselho gestor do parque, que fiscaliza e acompanha as atividades desenvolvidas. Ainda que seja um conselho consultivo, a participação da sociedade civil é fundamental, pois a gestão vai além dos parques, expandindo para as subprefeituras, onde os conselhos são representados pelo CADES, conforme descrito na Lei nº 15.910, de 27 de novembro de 2013 (SÃO PAULO, 2013). No CADES discutem-se as questões pertinentes à área de atuação da subprefeitura, onde é possível opinar sobre as questões multidisciplinares tratadas por esse órgão.

## 5. METODOLOGIA

A escolha da abordagem qualitativa e exploratória da pesquisa se deu em função da recente mudança da gestão do Ibirapuera e do desconhecimento dos impactos dessa nova configuração na rotina administrativa-operacional de um dos maiores parques sob gestão municipal da América do Sul. Como um dos autores é gestora do parque desde 2019, o trabalho implicará no uso da pesquisa-ação, em que o pesquisador é, concomitantemente, participante e observador de todo o ciclo do processo analisado, no caso o novo modelo de gestão do parque. Como definido por Tripp (2005, p. 448) na pesquisa-ação “a prática rotineira corrente geralmente só é vivenciada pelos participantes”.

Para Engel (2000) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, oposto à pesquisa tradicional. Na pesquisa-ação procura-se intercamiar a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. Portanto, torna-se uma forma de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da ação, inserida no contexto, e se deseja melhorar a compreensão desta.

A pesquisa-ação surgiu da necessidade de superar a lacuna entre teoria e prática.

Uma das características deste tipo de pesquisa é que através dela se procura intervir na prática de modo inovador já no decorrer do próprio processo de pesquisa, e não apenas como possível consequência de uma recomendação na etapa final do projeto (ENGEL, 2000, p. 182).

Para o levantamento dos pontos fortes, dos pontos fracos, dos desafios e das oportunidades do novo modelo de gestão, optou-se pelo uso da matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT), amplamente utilizada para a compreensão de fenômenos organizacionais. Em uma extensa revisão de literatura sobre seu uso, Helms e Nixon (2010) argumentam que, embora o acrônimo não tenha origem certa, é a partir de 1960, na Universidade de Stanford, que o modelo é utilizado para análise das estratégias das empresas. O modelo, ainda segundo Helms e Nixon, considerado por muitos superficial e vago, é intensivamente utilizado para exploração preliminar de estratégias. A matriz SWOT foi enviada para três gestores do contrato de concessão – um da concessionária, um do poder concedente e um do conselho gestor – por e-mail, entre setembro e outubro de 2022. Foi solicitado que eles preenchessem a matriz tomando como referência a atual gestão do parque, objeto de investigação desta pesquisa. A escolha desses respondentes deu-se pela participação deles na nova gestão desde seu início, pela experiência em gestão e pela necessidade de explorar diferentes pontos de vista do novo modelo de concessão tripartite.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após o recebimento das matrizes devidamente preenchidas pelos três gestores (Quadro 3), verificou-se que as perspectivas, embora diferentes, demonstram uma percepção geral positiva da nova gestão, mas com algumas oportunidades de melhorias, como o aumento da participação civil e da exploração de novas experiências pelos usuários. Essa percepção preliminarmente positiva pode estar ligada ao pouco tempo do novo modelo de gestão, já que ele foi iniciado em 2019. Contudo, nota-se uma preocupação geral sobre a linha tênue que separa a exploração econômica da sustentabilidade.



**Quadro 3 – Matriz SWOT.**

	<b>Fatores Favoráveis</b>	<b>Fatores Desfavoráveis</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<p><b>Forças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Busca constante por melhorias;</li> <li>(i) Continuidade nos projetos de revitalização e capacidade de capital;</li> <li>(i) Eficiência e celeridade nas execuções das tarefas e necessidades que se apresentam diariamente;</li> <li>(i) Obras de expansão, modernização e inovação;</li> <li>(i) Conservação sob parecer técnico e executado corretamente;</li> <li>(i) Equipe técnica capacitada;</li> <li>(i) Melhoria e celeridade no canal de atendimento do público frequentador;</li> <li>(i) Ferramentas de trabalho corretas para melhor atendimento;</li> <li>(i) Oportunidade de emprego;</li> <li>(ii) Agilidade para contratação de serviços e compras;</li> <li>(ii) Agilidade nas decisões;</li> <li>(ii) Substituição de itens sem qualidade;</li> <li>(ii) Compras/serviços visando também qualidade e durabilidade, e não apenas o preço;</li> <li>(ii) Agilidade para adaptação ao mercado e às demandas da sociedade;</li> <li>(ii) Flexibilidade nos contratos.</li> <li>(iii) Conselheiros que participam da conservação e preservação;</li> <li>(iii) Acesso a documentos para a transparência na concessão do parque.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Estacionamento sem rotatividade;</li> <li>(i) Implantação de procedimentos operacionais de uso e manutenção dos equipamentos sob concessão;</li> <li>(i) Aumento de exposição de marcas;</li> <li>(i) Não gerar receita para o parque;</li> <li>(i) Ter uma visão direcionada à vocação do parque;</li> <li>(ii) São contratados/comprados apenas itens de necessidade obrigatória por contrato;</li> <li>(ii) Atentar-se às questões culturais, educacionais, históricas e socioambientais do parque;</li> <li>(iii) Incrementar a comunicação com os conselheiros sobre as ações realizadas no parque;</li> <li>(iii) Aumentar a comunicação e informação solicitadas pelo conselho gestor.</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Trazer parcerias engajadas com a causa ambiental;</li> <li>(i) Implantar projetos utilizando equipamentos públicos existentes, como rota cultural;</li> <li>(i) Investimentos em tecnologias;</li> <li>(ii) Inúmeras marcas buscam associar-se às questões ambientais, e o parque propicia essa conexão;</li> <li>(ii) Autonomia para receber patrocínios/investimentos e negociar livremente com o mercado;</li> <li>(ii) Após a pandemia, as pessoas buscam mais lazer em local aberto e gratuito;</li> <li>(iii) O conhecimento do conselho gestor servir como parâmetro para se conhecer as possibilidades, necessidades e dificuldades do parque.</li> </ul>	<p><b>Ameaças:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Mudança de Legislação;</li> <li>(i) Ampliar a comunicação com o poder concedente;</li> <li>(i) Direcionar a gestão do parque considerando sua vocação;</li> <li>(i) Atentar-se à crise econômica pós-pandemia;</li> <li>(i) Resistência da sociedade à mudança;</li> <li>(ii) Disseminação de informações equivocadas;</li> <li>(iii) Melhorar a preservação da fauna e flora do parque;</li> <li>(iii) Tentar reduzir os ruídos dentro do parque.</li> </ul>

Legenda:

(i) Entrevistado da Concessionária

(ii) Entrevistado do Poder Concedente

(iii) Entrevistado do Conselho Gestor



Por meio do Quadro 3, analisando a percepção dos entrevistados, percebe-se as oportunidades por trás das considerações feitas por cada um deles. No quadrante do ambiente interno, nota-se que, na visão dos entrevistados, existem muitos ganhos, como a flexibilidade dos processos, os investimentos em novas tecnologias, os profissionais altamente capacitados à frente das atividades, a agilidade nas compras de itens simples e as novas oportunidades de emprego. Já a análise feita pelo entrevistado da concedente é clara e ilustra bem a facilidade em solucionar problemas corriqueiros, como novas contratações ou compras necessárias para repor itens básicos. Ainda nessa análise, observa-se que o conselheiro entrevistado descreve a necessidade de alinhamentos e de participação mais ativa do conselho gestor, indo ao encontro do que Gohn (2002) e Cardoso et al. (2015) descrevem sobre a importância dos conselhos gestores na política social urbana e participação popular.

Ainda no ambiente interno, analisando as fraquezas, as observações apontam a necessidade de implementar algumas ações, como as de alimentos e de bebidas, talvez com escolhas mais populares, de adaptações nas operações dos estacionamento, pois com a concessão a rotatividade destes parece ter diminuído, causando alguns contratemplos. Esses achados vão ao encontro dos resultados de pesquisa de satisfação do parque feita por Faustino e Teles (2021). Foi também apontada a necessidade de explorar as questões culturais, sociais e ambientais de forma efetiva, possibilitando à concessionária criar um perfil mais focado no social, incluindo uma comunicação mais efetiva e com mais participação popular, gerando uma conexão emocional e simbólica, como o defendido por Çevik (2020).

No ambiente externo, quando se analisa as oportunidades, vê-se que existe mais flexibilidade em parcerias para implementação de novas tecnologias, pois o processo é mais desburocratizado, favorecendo iniciativas voltadas às questões ambientais, gerando novas receitas por meio de patrocínios. Há também potencial gerado pela participação da sociedade civil no tocante à gestão, evitando ruídos de comunicação ou notícias falsas. Verificou-se também a questão da democratização do espaço, por vezes dificultada pela localização do parque. Chang e Liao (2011) identificaram que a distância das comunidades em relação aos parques seria um fator negativo para o completo usufruto social desses espaços.

Sob o ponto de vista das ameaças, nota-se que é necessária comunicação ativa quando se fala das necessidades do parque, sendo imprescindível o

olhar sobre as demandas dos frequentadores, tanto quanto da legislação vigente. Também se observam riscos para o contrato atual perante uma crise econômica ou pandemias, pois é um modelo dependente do público frequentador. Por fim, como apontado no SWOT, é fundamental olhar esse equipamento público como extensão do tecido social, onde a fauna e flora, mesmo dentro de uma cidade urbana, possam contribuir com o bem-estar da sociedade. Não obstante, assim como apontado por Barone (2007) sobre os conflitos de grupos sociais que atuavam na tomada de decisão da configuração do parque no início da sua construção, nota-se que ainda persistem disputas, talvez não pela configuração, mas pelo uso.

## 7. CONCLUSÕES

Atualmente as organizações vêm passando por muitos desafios atrelados à agenda de sustentabilidade. Somado a isso, algumas delas, como o parque urbano Ibirapuera, têm uma configuração de gestão muito particular: a tripartite, ou seja, além das questões econômicas, há a fiscalização direta do poder público e indireta da sociedade civil, ampliando-se os olhares para os temas sociais, ambientais e de governança, portanto aumenta-se a complexidade da gestão na medida em que as dimensões de análises passam pelos agentes internos e externos da empresa na busca pelo melhor equilíbrio econômico, social e ambiental. Adicionalmente, deve-se lembrar que a concessão ocorreria em meio a uma das maiores crises sanitárias e econômicas do mundo, a pandemia de covid-19, aumentando o nível de complexidade da implantação do novo modelo de gestão do parque.

Este trabalho teve como objetivo explorar e descrever o novo modelo de gestão do parque, o tripartite, demonstrando seus pontos fortes, como a introdução de serviços especializados e desburocratizados por parte da concessionária, porém com a preocupação em não se descaracterizar, ao longo do tempo, um espaço vital para a cidade. Além disso, como desafios e oportunidades, nota-se a necessidade da ampliação da participação da sociedade civil e da melhor exploração econômica, social e ambiental dessa infraestrutura verde, constituída de redes multifuncionais e interconectadas de áreas verdes naturais e demais espaços abertos, promovendo a sustentabilidade urbana. A pesquisa, de caráter exploratório, não se limita a este trabalho, já que haveria a necessidade de explorar outras vezes, como os dos usuários flutuantes e dos contínuos, aprimorando o instrumento de

análise proposto. Recomenda-se, para os próximos anos, uma repetição da matriz SWOT para validação dos aspectos positivos e negativos apontados neste estudo, quando o modelo de gestão estiver mais maturado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, David Figueiredo de; PATACA, Ermelinda Moutinho. Primeiros parques nacionais da América: aspectos históricos. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE HISTÓRIA DE CIÊNCIA E DE TECNOLOGIA UFCG/UEPB, 16., Campina Grande, PB, 2018. **Anais** [...]. Campina Grande, PB: UFCG; UEPB. Disponível em: [https://www.l6snhct.sbhcc.org.br/resources/anais/8/1545138857\\_ARQUIVO\\_TextoCompletoDavideErmelinda-rev.pdf](https://www.l6snhct.sbhcc.org.br/resources/anais/8/1545138857_ARQUIVO_TextoCompletoDavideErmelinda-rev.pdf). Acesso em: 18 ago. 2022.

BARONE, Ana Cláudia Castilho. **Ibirapuera**: parque metropolitano (1926-1954). 2007. Tese (Doutorado em História e Fundamentos da Arquitetura e do Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CARDOSO, Sílvia Laura Costa et al. Gestão ambiental de parques urbanos: o caso do Parque Ecológico do Município de Belém Gunnar Vingren. **Urbe**, Curitiba, v. 7, n. 1, 2015. DOI: 10.1590/2175-3369.007.001.AO05.

ÇEVİK, Hüseyin. The Relationship Between Park Satisfaction, Place Attachment and Revisit Intention in Neighborhood Parks with Physical Activity Facilities. **Journal of Education and Learning**, Toronto, v. 9, n. 2, 2020. DOI: 10.5539/jel.v9n2p178.

CHANG, Hsueh-Sheng; LIAO, Chin-Hsien. Exploring an Integrated Method for Measuring the Relative Spatial Equity in Public Facilities in the Context of Urban Parks. **Cities**, Amsterdam, v. 28, n. 5, p. 361-371, 2011. DOI: 10.1016/j.cities.2011.04.002

CHIESURA, Anna. The Role of Urban Parks for the Sustainable City. **Landscape and Urban Planning**, Amsterdam, v. 68, n. 1, p. 129-138, 2004. DOI: 10.1016/j.landurbplan.2003.08.003.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, 2000. DOI: 10.1590/0104-4060.214

FAUSTINO, Daiane Uinnes; TELES, Reinaldo Miranda de Sá. Pesquisa de satisfação em parques urbanos: um estudo no parque Ibirapuera (SP). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 391-416, 2021. DOI: 10.34024/rbecotur.2021.v14.11318.

GOHN, Maria da Glória. Conselhos gestores na política social urbana e participação popular. **Cadernos Metrôpole**, São Paulo, n. 7, p. 9-31, 2002.

GOMES, Marcos Antônio Silvestre. Parques urbanos, políticas públicas e sustentabilidade. **Mercator**, Fortaleza, v. 13, n. 2, 2014. DOI: 10.4215/RM2014.1302.0006.

HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade. **Journal of Strategy and Management**, Leeds, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010. DOI: 10.1108/17554251011064837.

SAMPAIO, Patrícia Regina Pinheiro; SAMPAIO, Rômulo Silveira da Rocha; PAVÃO, Bianca Borges Medeiros. Gestão de parques urbanos por particulares: o caso da cidade de São Paulo. **Revista de Direito da Cidade**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 1998-2029, 2021. DOI: 10.12957/rdc.2021.51798.

SÃO PAULO (Estado). Lei nº 4.166, de 29 de dezembro de 1951. Cria uma entidade autárquica denominada “Comissão do IV Centenário da Cidade de São Paulo”, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 39, 30 dez. 1951. Disponível em: <https://www.radarmunicipal.com.br/legislacao/lei-4166>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). Contrato de concessão nº 057/SVMA/2019. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 65, n. 207, p. 100, 30 out. 2020. Disponível em: <https://www.pre->

[feitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/governo/projetos/desestatizacao/parques/index.php?p=290660](http://feitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/governo/projetos/desestatizacao/parques/index.php?p=290660). Acesso em: 25 ago. 2022.

SÃO PAULO (Município). **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipID=52c191d69b5a52b992d4d07ac0c30135&PalavraChave=001/SVMA/2018>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SÃO PAULO (Município). Decreto nº 58.625, de 8 de fevereiro de 2019. Dispõe sobre a reorganização da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente, bem como altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58625-de-8-de-fevereiro-de-2019>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 11.426, de 18 de outubro de 1993. Cria a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente – SVMA; cria o Conselho Municipal do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CADES, e dá outras providências. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, p. 1, 23 out. 1993. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-11426-de-18-de-outubro-de-1993/consolidado>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 14.887, de 15 de janeiro de 2009. Reorganiza a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente – SVMA e dá outras providências. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 2009a. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-14887-de-15-de-janeiro-de-2009/#!>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 15.910, de 27 de novembro de 2013. Dispõe sobre a criação e organização de Conselhos Gestores dos Parques Municipais. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15910-de-27-de-novembro-de-2013>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). 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. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16050-de-31-de-julho-de-2014>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). Plano diretor do parque Ibirapuera. **Cidade de São Paulo – Verde e Meio Ambiente**, São Paulo, 9 jan. 2024. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/parques/regiao\\_sul/index.php?p=14062](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/parques/regiao_sul/index.php?p=14062). Acesso em: 25 ago. 2022.

SÃO PAULO (Município). Verde e biodiversidade: programas e projetos. **Cidade de São Paulo – Verde e Meio Ambiente**, São Paulo, 16 out. 2009b. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio\\_ambiente/programas\\_e\\_projetos/index.php?p=8443](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/programas_e_projetos/index.php?p=8443). Acesso em: 25 ago. 2022.

SOUSA, Adria de Lima et al. Parque verde urbano como espaço de desenvolvimento psicossocial e sensibilização socioambiental. **Psico**, Porto Alegre, v. 46, n. 3, p. 301-310, 2015. DOI: 10.15448/1980-8623.2015.3.17423.

SUSTAINABLE Urban Facilities Management. In: PEARCE, Annie Rebbecca. **Encyclopedia of Sustainable Technologies**. Blacksburg: Myers-Lawson School of Construction, 2017. v. 2.

SZEREMETA, Bani; ZANNIN, Paulo Henrique Trombetta. a importância dos parques urbanos e áreas verdes na promoção da qualidade de vida em cidades. **RAEGA**, Curitiba, v. 29, p.177-193, 2013.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VENTOVUORI, Tomi et al. A Review and Classification of Academic Research in Facilities Management. **Facilities**, Leeds, v. 25, n. 5-6, p. 227-237, 2007. DOI: 10.1108/02632770710742192

ZHANG, Ran et al. Assessing the Social Equity of Urban Parks: An Improved Index Integrating Multiple Quality Dimensions and Service Accessibility. **Cities**, Amsterdam, v. 129, 2022. DOI: 10.1016/j.cities.2022.103839.

Robson Quinello

SENAI Anchieta, Vila Mariana, pós-graduação em Gestão de Facilities

Rua Gandavo, 550, São Paulo, SP, Brasil, CEP 04023-001

CV: <http://lattes.cnpq.br/3088457425623175>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3526-997X>

E-mail [rquinello@yahoo.com.br](mailto:rquinello@yahoo.com.br)

Camila de Oliveira Prait

SENAI Anchieta, Vila Mariana, pós-graduação em Gestão de Facilities

Rua Gandavo, 550, São Paulo, SP, Brasil, CEP 04023-001

CV: <http://lattes.cnpq.br/4809322849407651>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8792-2168>

E-mail [camila.prait@senaisp.edu.br](mailto:camila.prait@senaisp.edu.br)

II

Nota do Editor

Revisão do texto: Tikinet

Submetido em: 20/01/2023

Aprovado em: 17/07/2023