18ª Edição do Prêmio ABRAFAC
Melhores do Ano
São Paulo - Brasil

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

[1] Camila de Oliveira Praim, [2] Robson Quinello

[1] [1]Pós-graduanda em MBA em Gestão de Facilities – SENAI Anchieta (camila.praim@senaisp.edu.br)
[2] Professor Doutor em Administração – SENAI Anchieta (rquinello@yahoo.com.br)

RESUMO

O estudo apresentou o processo de transição do modelo de gestão do Parque Ibirapuera, cidade de São Paulo, antes pertencente à prefeitura da cidade e, após licitação de 2019, à 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 do maior parque 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 maiores parques da América do Sul 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 agora tripartite, buscando entender a dinâmica desse processo.

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

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, consequentemente, 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 ABRAFAC – Associação Brasileira de Facility Management, Property e Workplace, em 2004, inicia-se a difusão mais formalizada da disciplina no mercado. 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 GAS e GRUPAS[1], respectivamente em 1983 e 1984, agregando profissionais de administração de serviços, fundadores em 2004 da ABRAFAC – Associação Brasileira de *Facility Management, Property e Workplace*. 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 possuíam plantas industriais que, como nos E.U.A, contavam com áreas de engenharia de planta. De todo modo, para a América Latina, ainda paira um forte viés dos trabalhos acadêmicos oriundos da Europa e E.U.A, numa perspectiva etnocêntrica. 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 dispendidos como energia e água e pela geração de resíduos e carbono produzidos pelos espaços construídos. O impacto desses no ecossistema nunca foi tão cobrado como em tempos recentes (PEARCE, 2017). Um desses espaços construídos que impactam diretamente os ecossistemas das cidades é o parque urbano, objeto dessa pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A necessidade em preservar áreas verdes vem de longa data, mas se tornou necessária após a industrialização, o que acabou gerando o afastamento da cidade e do campo, isso porque a poluição se intensificou nas grandes cidades tornando esses lugares insalubres, fazendo com

[1] GAS – Grupo de Administradores de Serviços e GRUPAS – Grupo de Gestores de Facilities.

que os campos fossem 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 a necessidade de se preservar áreas ainda não degradadas (SOUSA *et al.,* 2015). Já Chiesura (2004), aponta que a experiência da 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 tradicionais e monarcas, diversas terras foram protegidas, como no México, por conterem plantas sagradas que eram cuidadas pelos índios 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, que mudou de nome para Parque Nacional Nahuel Huapí. No Brasil é fundado em 1937, o primeiro Parque Nacional, o Itatiaia, localizado no estado do Rio de Janeiro e dessa data em diante vem sendo criado 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, devido a 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. Esses lugares servem também para os seres humanos interagirem com a natureza, sendo um espaço onde não se importa a classe social, todos são iguais e possuem os mesmos direitos e deveres.

Segundo Gomes (2014), a criação dos parques urbanos vai além de preservar áreas verdes, eles são equipamentos de uso público, com tamanho potencial que é capaz de alterar o uso e ocupação de solo, inclusive valorizar os terrenos em seu entorno. Na Europa, no século XVIII os parques surgem com o viés mais voltado a implantação de áreas de lazer e áreas verdes que proporcionem característica ambiental. Na metade do século XX surgiu um grande apelo ambiental, potencializado pela necessidade de qualidade de vida e pela deterioração do meio ambiente pela poluição. A Organizações das Nações Unidas - ONU impulsionou a criação de áreas verdes através de diretrizes impostas e voltadas ao desenvolvimento sustentável, em

particular nos anos 1970, onde o discurso ambiental foi ampliado, junto com conferências realizadas pelas Nações Unidas voltadas ao tema ambiental, simultâneo a isso acontece a implantação de diversos parques pelo Brasil.

Em São Paulo, para promover a preservação e recuperação ambiental, surgiu no ano de 1993 a Lei Municipal n°11.426 (BRASIL, 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. No ano de 2009, pela Lei nº 14.887 (BRASIL, 2009) foram feitos alguns ajustes para abarcar mais algumas questões ambientais da cidade. A mudança mais recente da alteração organizacional saiu publicada em 08 de fevereiro de 2019 pelo Decreto nº 58.625 (BRASIL, 2019).

A Secretaria do Verde e Meio Ambiente tem como projeto o Programa 100 Parques, que teve início em 2008, reservou e levantou áreas para serem transformadas em parques em diversos pontos da cidade. No ano de 2005 havia 34 parques municipais implantados na cidade chegando ao final do ano de 2008 mais 17 novos parques subindo o número para 51. Já em 2011 o número de parques chegou a 77, e o número só cresce, sendo que hoje cada subprefeitura tem um parque em implantação, implantado ou em projeto (SÃO PAULO, 2009).

2.1 História do Parque Ibirapuera

O parque Ibirapuera, Figura 1, que em 1954 foi idealizado para sediar os festejos da comemoração do IV Centenário da Cidade, foi criado como símbolo do progresso e dos compromissos assumidos pela metrópole. Antes de sua concepção o parque teve cinco projetos, entre os anos de 1928 e 1952, todos nos princípios da tradição do parque Beaux-Arts. 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, com a intenção de arquitetar e executar os festejos dos 400 anos da Cidade (BRASIL, 1951).

Não demorou muito para a comissão elevar-se a uma Autarquia e, nas vésperas do dia 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 a cidade de São Paulo no ano de 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. No decorrer de sua gestão, o Prefeito

Pires do Rio foi muito enfático na necessidade de se proteger áreas não construídas, preservando áreas verdes da região da Vila Mariana, mesmo a região do parque sendo uma área alagadiça e de charco, já era muito cobiçada, principalmente pelo mercado imobiliário da época.

Figura 1 - Mapa do Parque Ibirapuera

Fonte: Parque Ibirapuera (SÃO PAULO, 2022).

A arquitetura do parque foi constituída por composições harmônicas e dinâmicas sendo a proposta de Oscar Niemeyer, que foi convidado por Cicilio Matarazzo para incrementar projetos anteriores. Esse projeto final contemplou grandes edifícios ligados por uma extensa marquise, que se configurou em uma extensa esplanada que recepciona e conduz o público. Essa marquise não é o principal elemento integrador por ligar os equipamentos culturais, mas sim o próprio parque, que contempla diversos espaços para o lazer, cultura e esporte.

O Ibirapuera recebe aproximadamente 15 milhões de pessoas por ano, por sua relevância histórica e cultural para cidade de São Paulo, seus habitantes e visitantes. O parque 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.

2.2 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 16.050/2014 (BRASIL, 2014), que aprova o Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo e tem seus objetivos destacados no Art. 267, do PDE:

> "Art. 267 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".

Dentro do SAPAVEL destaca-se a importância dos parques como equipamentos públicos, que não estão isolados e devem ser preservados, podendo ainda estimular a parceria público privada.

No ano de 2017, o município de São Paulo deu um passo importante na tentativa de testar um modelo novo 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 a sociedade civil e iniciativa privada que fizessem estudos e, se julgados viáveis pelo órgão competente, seriam licitados. Essa responsabilidade de avaliar e facilitar esse processo ficou a cargo da Secretaria do Verde e Meio Ambiente, que incluiu no processo algumas premissas básicas, como a não cobrança de ingressos, que a fonte de receita fosse através de atividades assessorias 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, 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 parque Ibirapuera, devido ao potencial que ele teria de gerar receita e se autossustentar. O estudo dos demais parques continua em andamento, para que no futuro formem-se novos lotes (SAMPAIO *et al*., 2021).

O edital de concessão foi publicado no Diário Oficial do Município, no dia 12 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 1° 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. O processo de concessão dos parques foi realizado por meio de licitação com base em edital publicado pela Prefeitura de São Paulo. Nos casos dos seis parques do 1º lote, o documento previa como vencedora a proposta com o maior valor de outorga a ser pago na assinatura do contrato. A licitação foi antecedida de amplo prazo para realização de estudos públicos, através de PMI - Procedimento de Manifestação de Interesse. No PMI, várias empresas e pessoas puderam participar e sugerir alternativas e soluções na elaboração de estudos técnicos. Após a realização pública de estudos, seguiu-se à fase de consulta pública e análise pelos órgãos competentes do município. Antes de todo esse processo ser colocado em prática, o projeto de lei para a concessão dos parques em São Paulo foi aprovado na câmara de vereadores, portanto, trata-se de um processo legítimo que seguiu todos os ritos e passos convencionais de um processo licitatório, dando ampla oportunidade para participação de todos (SÃO PAULO, 2019).

Dentro do contrato de concessão o Ibirapuera representa o parque com maior potencial de geração de renda, com área de 1.584.000 m². Ele é formado por um complexo de equipamentos culturais que integram o objeto da concessão, e outros que estão fora, conforme descritos nas tabelas 1 e 2:

TABELA 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 GCM	420
	Vigilância do parque (portaria 05)	160
	Cecco/edifício de apoio Operacional	404
	Portaria 01,02,07e 10	620
	Edifício manutenção do parque	72
Infraestrutura	Estação de tratamento de esgoto	188
	Bomba para tratamento de Esgoto	47
Diversas edificações	Demais construções e apoio de infraestrutura	248

	Serraria	1208
	Casa da leitura	78

Fonte: Elaborado pelos autores

TABELA 2 - Equipamentos culturais que não integram o objeto da concessão.

Item	Edificação/ instalação	Área (m1)
Bens protegidos	Equipamentos culturais	40,772
	Outras coberturas	363
	Casa dos agrônomos	194
	Estufas 01 a 10	1794
	Galp"'-n dea9010	455
	Unidade veterinária/divisão de fauna	467
	Ripado	205
Apoio operacional e viveiro	Demais construções 00 viveiro	72

Fonte: Elaborado pelos autores

Para que a gestão seja feita de forma direcionada, foram elaborados dois cadernos de encargos onde está descrito os setores e subsetores do parque e, de forma macro, há os setores cultural e ambiental. O setor cultural engloba os conjuntos arquitetônicos do parque, com vocação para receber a maior parte dos eventos e se destaca pelas suas características de abrigo de fauna e flora (SÃO PAULOa, 2019).

A concessão está sujeita às disposições do contrato de concessão e seus anexos (SÃO PAULO, 2019). A titularidade do serviço delegado (ou concedido) e a fiscalização permanece com o Poder Público (Poder Concedente e Administração Pública). Neste contexto temos 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 Conselho Municipal do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – CADES, conforme descrito na Lei 15.910 de 27 de novembro de 2013 (BRASIL, 2013). No CADES discutem-se as questões pertinentes à área de atuação da subprefeitura, onde se pode opinar sobre as questões multidisciplinares tratadas por esse órgão.

3. METODOLOGIA

A escolha da abordagem qualitativa e exploratória da pesquisa deu-se em função da recente mudança da gestão do parque e do desconhecimento dos impactos dessa nova configuração na rotina administrativa-operacional do maior parque da América do Sul. Além disso, um dos autores é gestora do parque desde 2019, o que implica numa pesquisa-ação.

Para Engel (2000) a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, oposto à pesquisa tradicional. Na pesquisa-ação procura-se intercambiar a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. Portanto, torna-se uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática, inserida no contexto do objeto de pesquisa. 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 SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), amplamente utilizada para a compreensão de fenômenos organizacionais. Em uma extensa revisão de literatura sobre o uso dela, 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 - concessionária, poder concedente e conselho gestor, por e-mail, entre os meses de setembro e outubro de 2022.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após o recebimento das matrizes devidamente preenchidas pelos três agentes, vide Quadro 1, verificou-se que as perspectivas, embora sob olhares 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. Nota-se uma preocupação geral sobre a linha tênue que separa a exploração econômica da sustentabilidade.

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Fatores Favoráveis	Fatores Desfavoráveis
Ambiente Interno	Forças: o Busca constante por melhorias; o Continuidade nos projetos de revitalização e capacidade de capital; o Eficiência e celeridade nas execuções das tarefas e necessidades que se apresentam diariamente; o Obras de expansão, modernização e inovação; o Conservação sob parecer técnico e executado corretamente; o Equipe técnica capacitada; o Melhoria e celeridade no canal de atendimento do público frequentador; o Ferramentas de trabalho corretas para melhor atendimento; o Oportunidade de emprego. ➢ Agilidade para contratação de serviços e compras; ➢ Agilidade nas decisões; ➢ Substituição de itens sem qualidade; ➢ Compras/serviços visando também qualidade e durabilidade e não apenas o preço; ➢ Agilidade para adaptação ao mercado e às demandas da sociedade; ➢ Flexibilidade nos contratos. ❖ Conselheiros que participam da conservação e preservação; ❖ Acesso a documentos para a transparência na concessão do parque.	Fraquezas: o Estacionamento sem rotatividade; o Implantação de procedimento sobre concessão; o Aumento de exposição de marcas; o Gerar receita para o parque; o Ter uma visão direcionada à vocação do parque; ➢ São contratados/comprados apenas itens de necessidade obrigatória por contrato; ➢ Atentar-se às questões culturais, educacionais, históricas e socioambientais do parque; ❖ Incrementar a comunicação com os conselheiros sobre as ações realizadas no parque; ❖ Aumentar a comunicação e informação solicitadas pelo conselho gestor.

Ambiente Externo	Oportunidades: o Trazer parcerias engajadas com a causa ambiental; o Implantar projetos utilizando equipamentos públicos existentes como rota cultural; o Investimentos em tecnologias. ➢ Inúmeras marcas buscam associar-se às questões ambientais e o parque propicia essa conexão. ➢ Autonomia para receber patrocínios/investimentos e negociar livremente com o mercado. ➢ Após a pandemia, as pessoas buscam mais lazer em local aberto e gratuito. ❖ O conhecimento do conselho gestor servir como parâmetro para se conhecer as possibilidades, necessidades e dificuldades do parque	Ameaças: o Mudança de Legislação; o Ampliar a comunicação com o poder concedente; o Direcionar a gestão do parque considerando segundo sua vocação; o Atentar-se à crise econômica pós-pandemia; o Resistência da sociedade à mudança; ➢ Disseminação de informações equivocadas. ❖ Melhorar a preservação da fauna e flora do parque; ❖ Tentar reduzir os ruídos dentro do parque.
Legenda: o Entrevistado da Concessionária ➢ Entrevistado do Poder Concedente ❖ Entrevistado do Conselho Gestor		

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio do Quadro 1, analisando a percepção dos entrevistados, percebe-se as oportunidades por trás das considerações feitas pelos entrevistados. 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 a frente das atividades, a agilidade nas compras de itens simples e as novas oportunidades de emprego. Já a análise feita pelo poder concedente 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 do conselho gestor, por meio de acesso às documentações, indo de encontro com Gohn (2002) e Cardoso *et al*. (2015) que descrevem sobre a importância dos conselhos gestores na política social urbana e participação popular.

Ainda no ambiente interno, analisando-se as fraquezas, as observações apontam a necessidade em implementar algumas ações, como as de alimentos e de bebidas, talvez com escolhas mais populares, de adaptações nas operações dos estacionamentos, pois com a concessão a rotatividade parece ter diminuído, causando alguns contratempos. Esses achados

vão de encontro com os resultados de pesquisa de satisfação do parque feito por Faustino e Teles (2021). Foi também apontada a necessidade em explorar mais as questões culturais, sociais e ambientais de forma efetiva, possibilitando a concessionária criar um perfil mais focado ao 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 através 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, dificultada por vezes 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 a comunicação ativa quando se fala das necessidades do parque, sendo imprescindível o olhar sobres as necessidades 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, fundamental olhar esse equipamento público como extensão do tecido social, onde a fauna e flora, mesmo dentro de uma cidade urbana, possa contribuir com o bem-estar da sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações vêm passando por muitos desafios atrelados à agenda de sustentabilidade. Somado a isso, algumas delas, como o parque urbano Ibirapuera, possuem uma configuração de gestão muito particular: a tripartite, ou seja, para 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, ou seja, aumenta-se a complexidade da gestão na medida que as dimensões de análises passam pelos agentes internos e externos da empresa na busca pelo melhor *trade-off*. Adicionalmente, deve-se lembrar que a concessão ocorreu em meio à uma das maiores crises sanitárias e econômicas do mundo, devido a pandemia do COVID-19.

Esse trabalho teve por objetivo explorar e descrever esse modelo, 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, pôde-se notar a necessidade de ampliação da participação efetiva da sociedade civil, melhorando as alternativas de exploração econômica, social e ambiental dessa infraestrutura verde. A pesquisa, de caráter exploratório, não se limita a esse trabalho, uma vez que haveria a necessidade de explorar outras vozes, como os dos usuários flutuantes e dos contínuos, aprimorando o instrumento de análise proposto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.F.; PATACA, E.M. Primeiros Parques Nacionais Da América: Aspectos Históricos. 16º. Seminário Nacional de História de Ciência e de Tecnologia UFCG/UEPB, Campina Grande, Paraíba, 15 a 18 de outubro de 2018. Disponível em: https://www.16snhct.sbhc.org.br/resources/anais/8/1545138857_ARQUIVO_TextoCompletoDavideErmelinda-rev.pdf . Acesso em: 18 de agosto de 2022.

BRASIL. Decreto nº 58.625 de 8 de fevereiro de 2019. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58625-de-8-de-fevereiro-de-2019. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

BRASIL. Lei nº 11.426 de 18 de outubro de 1993. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-11426-de-18-de-outubro-de-1993/consolidado. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

BRASIL. Lei nº 14.887 de 15 de janeiro de 2009. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-14887-de-15-de-janeiro-de-2009/#!. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

BRASIL. Lei nº 15.910 de 27 de novembro de 2013. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15910-de-27-de-novembro-de-2013. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

BRASIL. Lei nº 16.050 de 31 de julho de 2014. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16050-de-31-de-julho-de-2014. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

BRASIL. Lei nº 4.166 de 29 de dezembro de 1951. Comissão do IV Centenário da Cidade de São Paulo. Disponível em: https://www.radarmunicipal.com.br/legislacao/lei-4166. Acesso em: 28 de novembro de 2022.

CARDOSO, S.L.C. *et al*. Gestão ambiental de parques urbanos: o caso do Parque Ecológico do Município de Belém Gunnar Vingren. Rev. Bras. Gest. Urbana, Vol. 7 (1), 2015.

ÇEVIK, H. The Relationship Between Park Satisfaction, Place Attachment and Revisit Intention in Neighborhood Parks with Physical Activity Facilities. Journal of Education and Learning; Vol. 9, no. 2; 2020.

CHANG, H.S.; LIAO, C.H. Exploring an integrated method for measuring the relative spatial equity in public facilities in the context of urban parks. Cities, Vol. 28, Issue 5, p. 361-371, 2011

1.1. CHIESURA, A. The role of urban parks for the sustainable city. Landscape and Urban Planning, Vol. 68, Issue 1, p.129-138, 2004.

ENGEL. G. I. Pesquisa-ação. Educar, Curitiba, n. 16, p. 181-191, 2000.

FAUSTINO, D. U.; TELES, R. M. 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.

GOHN, M. G. Conselhos gestores na política social urbana e participação popular. Cadernos Metrópole, n. 7, pp. 9-31, 1º sem. 2002.

GOMES, M. A. S. Parques Urbanos, Políticas Públicas e Sustentabilidade. Mercator (Fortaleza) Vol.13, No.2, Fortaleza May/Aug 2014.

HELMS, M.M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management, Vol. 3 No. 3, pp. 215-251, 2010.

PEARCE, A.R. Sustainable Urban Facilities Management. Encyclopedia of Sustainable Technologies, Vol. 2, Myers-Lawson School of Construction, Blacksburg, VA, United States, 2017.

SAMPAIO, P. R. P. *et al*. Gestão De Parques Urbanos Por Particulares: O Caso Da Cidade De São Paulo. Revista de Direito da Cidade, Vol. 13, nº 4, p.1998-2029, 2021.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. Programas e projetos, 2009. Disponível em:https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/programas_e_projetos/index.php?p=8443 . Acesso em: 25 de agosto de 2022.

SÃO PAULO. Licitação N.º 001/SVMA/2018. Diário Oficial da Cidade de São Paulo, 2018. Disponível em: http://www.docidadesp.imprensaoficial.com.br/NavegaEdicao.aspx?ClipID=52c191d69b5a52b992d4d07ac0c30135&PalavraChave=001/SVMA/2018 Acesso em: 20/08/2022.

SÃO PAULO. Contrato de concessão n° 057/SVMA/2019. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/governo/projetos/desestatizacao/parques/index.php?p=290660. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

SÃO PAULOa. Plano diretor 2019. Plano Diretor Do Parque Ibirapuera. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/meio_ambiente/parques/regiao_sul/index.php?p=14062. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

SÃO PAULO. Parque Ibirapuera, 2022. Disponível em: https://urbiaparques.com.br/parqueibirapuera. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

SOUSA, A. L., *et al*. Parque Verde Urbano como Espaço de Desenvolvimento Psicossocial e Sensibilização Socioambiental. Psico, Vol. 46(3), p. 301-310, 2015.

SZEREMETA, B.; ZANNIN, P. H. T. A Importância dos Parques Urbanos e Áreas Verdes na promoção da qualidade de vida em cidades. R. Ra'e Ga, Vol. 29, p.177-193, 2013.

ZHANG, R.; et al. (2022). Assessing the social equity of urban parks: An improved index integrating multiple quality dimensions and service accessibility. Cities, Vol. 129.