

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA
GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

RAFAEL CASSARO LORENZON

**Facilidades urbanas: Análise da experiência do usuário no gerenciamento de
facilidades de parques públicos urbanos**

SÃO PAULO – SP

2021

RAFAEL CASSARO LORENZON

Facilidades urbanas: Análise da experiência do usuário no gerenciamento de facilidades de parques públicos urbanos

Monografia apresentada à escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades – MBA/USP

Orientador: M. Eng. Paulo Antonioli

SÃO PAULO – SP

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Lorenzon, Rafael Cassaro

Facilidades urbanas: Análise da experiência do usuário no gerenciamento de facilidades de parques públicos urbanos / R. C. Lorenzon - São Paulo, 2021.

92 p.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gerenciamento de facilidades 2.Facilidades urbanas 3.Experiência do usuário 4.Parques urbanos 5.NBR ISO 41.001 I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

Nome: Lorenzon, Rafael Cassaro

Título: Facilidades urbanas: Análise da experiência do usuário no gerenciamento de facilidades de parques públicos urbanos.

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Facilidades – MBA/USP

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, principalmente a minha esposa por estar sempre ao meu lado em todos os momentos, minha filha por sempre me dar alegria e meus pais por sempre terem ensinado a importância do estudo.

Agradeço aos amigos de curso pelos estudos, trocas de conhecimento e amizade.

Agradeço ao meu orientador Paulo Eduardo Antonioli pela disponibilidade e ajuda.

Ao Prof. Moacyr Eduardo Alves da Graça, pela coordenação do curso que ajudou muito no meu desenvolvimento profissional.

Agradeço aos demais professores do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Facilidades e os membros da administração.

Agradeço a empresa CearSale S.A. na que investiu em mim através de auxílio financeiro para elaboração desta especialização.

RESUMO

Tendo em vista a atual situação econômica do Brasil, com uma baixa capacidade de investimento nos três níveis de governo, federal, estadual e municipal, a qualidade das facilidades urbanas prestadas pelo poder público tende a ter uma queda no nível do serviço. Dentro das facilidades urbanas os parques públicos urbanos pode ser um dos mais afetados. O modelo de parcerias público-privada para a gerenciamento deles pode ser uma alternativa de propiciar uma melhoria nas condições dos parques que existem no Brasil. Um ponto relevante que será abordado no trabalho é a importância da experiência do usuário, que em muitas vezes vem sendo deixada de lado nos parques públicos assim como em quase todos os serviços públicos prestados pelo estado. A partir da norma NBR ISO 41001, recém-lançada, e demais bibliografias recentes dos temas abordados propõe-se um modelo para avaliação da experiência do usuário de parques públicos urbanos. Pretende-se com sua aplicação auxiliar o desenvolvimento do planejamento de sistema de gerenciamento de facilidades, assim como medir a avaliação da qualidade percebida pelo usuário dos parques públicos urbanos. Espera-se que essa monografia não fique restrita a aplicação somente ao gerenciamento de facilidades de parques públicos, mas que possa também para os demais tipos de facilidades.

Palavras-chave: Gerenciamento de facilidades, parceria público-privada (PPP), experiência do usuário, facilidades urbanas, parques urbanos, NBR ISO 41001

ABSTRACT

Considering the current economic situation in Brazil, with a low investment capacity at the three levels of government, federal, state and municipal, the quality of urban facilities provided by the public authorities tends to have a drop in the level of service. Within urban facilities, urban public parks can be one of the most affected. The model of public-private partnerships for their management can be an alternative to provide an improvement in the conditions of parks that exist in Brazil. A relevant point that will be addressed in the work is the importance of the user experience, which has often been left out in public parks as well as in almost all public services provided by the state. The work uses the recently launched NBR ISO 41001 standard, adding to other recent bibliographies on specific themes and proposals for a model for evaluating the user experience of urban public parks. Its use has application to assist in the development of the planning of the facilities management system, as well as to assess the quality assessment perceived by the user of urban public parks. It is expected that this monograph is not restricted to application only to the management of public park facilities, but that it can also be applied in other public-private partnerships.

Keywords: Facility management, Public-Private Partnership (PPP), User Experience (UX), Urban facilities, Public parks, NBR ISO 41001

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1 – Evolução do Papel de GF no tempo.....	19
Figura 2 – Participação da PPP no total de investimentos em infraestrutura (%)	23
Figura 3 – Grau de insatisfação com a participação da iniciativa privada em infraestrutura (LATINOBARÓMETRO apud GRILLO, 2008, p. 69).....	26
Figura 4 – Tipos de participação da iniciativa privada na compra de ativos ou prestação de serviços públicos	27
Figura 5 – Mapa <i>Hyde Park</i> em 1833.....	33
Figura 6 – Mapa <i>Hyde Park</i> atual.....	34
Figura 7 – Restaurante e área de natação <i>Hyde Park</i>	35
Figura 8 – Memorial em homenagem à princesa Diana.....	35
Figura 9 – Show de música realizado no Hyde Park.....	36
Figura 10 – Receita da instituição <i>The Royal Parks</i> 2018.....	37
Figura 11 – Despesas da instituição <i>The Royal Parks</i> 2018.....	38
Figura 12 – Estrutura do plano de gerenciamento <i>Hyde Park</i>	39
Figura 13 – Maquete do projeto do parque do Ibirapuera aprovada em 1953	42
Figura 14 – Ciclofaixa.....	43
Figura 15 – Espaço de alimentação	47
Figura 16 – Caixa para pagamento de estacionamento.....	47
Figura 17 – Serviço de poda de árvore	49
Figura 18 – Metodologia de abordagem do processo em <i>facility management</i>	52
Figura 19 – Exemplo de questionário de pesquisa de satisfação do usuário.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Norma urbana Italiana definida pelo decreto Interministerial 1444/1968.	30
Tabela 2 – Área verde pública em cidades referencias.....	32
Tabela 3 – Relação de edificações tombadas pelo IPHAN	43
Tabela 4 – Lista de planos de gerenciamento.....	48
Tabela 5 – Perguntas da pesquisa de confiabilidade para determinação de fatores de sucesso de parque público.....	55
Tabela 6 – Frequência de percepção positiva e negativa de atributos de parques públicos no Reino Unido	57
Tabela 7 – Pesos adotados em cada categoria e subcategoria	60
Tabela 8 – Fator de Desempenho na avaliação dos parques	61
Tabela 9 – Caracterização dos métodos utilizados na avaliação da experiência do usuário	65
Tabela 10 – Escala de avaliação das respostas	67
Tabela 11 – Régua de comparação Avaliação questionário e NPS	70
Tabela 12 – Resultado do questionário do usuário	71
Tabela 13 – Resposta <i>Walkthrough</i>	73
Tabela 14 – Comparação avaliação final e NPS	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de urbanização brasileira.....	17
Gráfico 2 – Crescimento área de parques x populacional da cidade de São Paulo..	18
Gráfico 3 – Distribuição dos principais custos, concessão Parque Ibirapuera.	46

LISTA DE ABREVIações

CIB W070 – *Internacional Council for Research and Innovation in Building and Construction – Facilities Management and Maintenance*

CONDEPHAAT - Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico

CONPRESP - Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo

CSN – Companhia Siderúrgica Nacional

DCMS - *Department for Digital, Culture, Media and Sport*

FM – *Facility Management*

GF - Gerenciamento de facilidades

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e estatística

IFMA - *International Facility Management Association*

IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

ISO - *International Organization for Standardization*

KPI – *Key Performance Indicators*

NBR – Norma Técnica

NPS – *Net Promoter Score*

ONG – Organização não governamental

PFI - *Private finance initiative*

PPA – Plano plurianual

PPP - Parceria público-privada

SPE - Sociedade de propósito específico

SVMA – Secretaria do Verde e Meio Ambiente da Cidade de São Paulo

UX – *User Experience*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Justificativa	17
1.2. Objetivos	20
1.3. Metodologia	20
1.3.1. Pesquisa Bibliográfica	20
1.3.2. Benchmarking	21
1.3.3. Proposta de pesquisa de satisfação	21
1.4. Resultados esperados	21
2. PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA E SUA APLICAÇÃO EM PARQUES PÚBLICOS..	23
2.1. Apresentação geral da PPP, origem e características.....	23
2.2. Lei nº 11.079/2004.	24
2.3. Diferenças entre de PPP, concessão e privatização	26
2.4. Vantagens e desvantagem da PPP	27
2.4.1. Vantagens	27
2.4.2. Desvantagens	28
2.5. Oportunidades das PPP em parques públicos	29
3. FACILIDADES URBANAS.....	30
4. BENCHMARK DOS PARQUES PÚBLICOS	32
4.1. <i>Hyde Park</i>	33
4.1.1. História	33
4.1.2. Estrutura	34
4.1.3. Órgão de gestão.....	36
4.1.4. Controle financeiro.....	37
4.1.5. Plano de gerenciamento do parque.....	38

4.1.6. Satisfação dos usuários.....	40
4.2. Parque do Ibirapuera	41
4.2.1. História	41
4.2.2. Estrutura	42
4.2.3. Órgão de gestão	44
4.2.4. Controle financeiro.....	44
4.2.5. Plano de gerenciamento do parque.....	48
4.2.6. Satisfação dos usuários.....	49
5. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO.....	50
5.1. Sistema de gestão de Gerenciamento de Facilidades.....	51
5.1.1. Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas.....	52
5.1.2. Comunicação	52
5.1.3. Avaliação de desempenho	53
5.2. Experiência do usuário	54
5.3. Fatores determinantes para o sucesso.....	55
5.4. Avaliação de qualidade de serviço em parques públicos	57
5.5. Pesquisa com usuário	58
5.6. Exemplo de aplicação de avaliação de qualidade em Parque Público Urbano. .	60
5.6.1. Pesquisa de Satisfação do Usuário	61
5.6.2. Pesquisa de Uso Público	63
5.7. Partes interessadas e suas necessidades.....	64
6. PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	65
6.1. Questionário do usuário.....	66
6.1.1. Identificação do perfil do usuário	66
6.1.2. Escala de avaliação.....	67
6.1.3. Peso das perguntas.....	67

6.1.4. Perguntas	67
6.2. <i>Walkthrough</i>	68
6.2.1. Escala de avaliação.....	68
6.2.2. Peso das perguntas.....	68
6.2.3. Perguntas <i>Walkthrough</i>	68
6.3. Avaliação final	68
6.4. Net Promoter Score (NPS)	69
7. APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE	71
7.1. Análise do resultado questionário do usuário.....	71
7.2. Análise do resultado do questionário <i>walkthrough</i>	73
7.3. Análise da avaliação final e NPS	76
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
9. REFERÊNCIAS	80
10. ANEXOS	85

1. INTRODUÇÃO

Conforme Salaj e Lindkvist (2020) “A ideia principal de gerenciamento de facilidades Urbanas é melhorar a qualidade do ambiente físico, criar oportunidades de emprego e garantir a inclusão das comunidades no design e gerenciamento de serviços no meio urbano”. O conceito de gerenciamento de facilidades urbanas evoluiu com o tempo passando da determinação de quantidades mínimas de espaços e serviços urbanos para a qualidade e desempenho (CALDARICE; COZZOLINO, 2019).

Os parques são um importante ambiente de relacionamento do homem com a natureza, fornecendo espaço para a prática de atividades físicas, contribuindo para a prevenção de doenças e promovendo melhoria na saúde. Pesquisas apontaram que os parques contribuem também para proporcionar melhorias nos relacionamentos da comunidade e até mesmo valorizar um imóvel em sua proximidade (SAKIP; AKHIR; OMAR, 2015).

A crescente demanda dos cidadãos por áreas urbanas com espaços verdes e de lazer, trazem um aumento da frequência de visitação dos parques públicos urbanos existentes. Fazendo com que os parques existentes tenham uma demanda por um melhor gerenciamento de suas facilidades. Quando se aplicam os mais recentes conceitos de gerenciamento de facilidades urbanas o foco passa a ser oferecer a melhor experiência ao usuário.

Ao falar em experiência do usuário, torna necessário conhecer o público-alvo, para identificar o seu perfil e quais são os fatores que mais impactam em sua satisfação. Diante disso tornam-se relevante os trabalhos de mapeamentos dos fatores de sucessos para parques públicos.

Considerando a atual conjuntura econômica mundial, e em particular do Brasil, com indisponibilidade de recursos financeiros para a gestão dos equipamentos públicos assim como para investimentos, o atual modelo de gestão de parques públicos corre o risco de colapso por falta de recursos financeiros. Assim outras possibilidades de investimento podem ser realizadas.

Mesmo que a infraestrutura urbana continue sendo financiada pelo setor público, sempre haverá muito espaço para o financiamento do setor privado (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2016). Dentre os tipos de investimento privado em infraestrutura as Parcerias Públicos-Privadas (PPP) vem ganhando destaque, podendo ser uma boa solução para alguns casos. Contudo não é a solução para todos os problemas, pois mesmo em economias consolidadas, do total de investimento em infraestrutura, apenas 5 a 10% são oriundos de PPP (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2016).

Uma das grandes barreiras para a implantação e expansão das PPP nos países em desenvolvimento é a falta de segurança jurídica. O Brasil já conseguiu superar essa dificuldade com a elaboração da Lei nº 11.079/2004 que institui normas gerais para licitação e contratação de parcerias público-privada. Essa lei abriu a oportunidade de investimento de recursos privados em diversos setores, que não era passível de adoção do modelo de concessão comum.

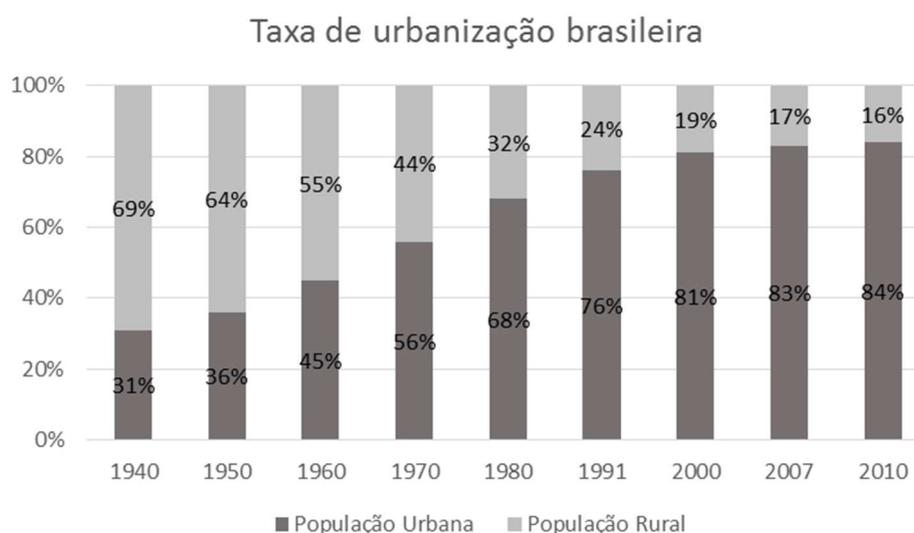
Já existem diversos projetos de PPP no Brasil implantados ou em execução, como a Linha 4 do Metrô de São Paulo e alguns dos estádios da Copa do Mundo do Brasil foram realizados através do regime de PPP. Segundo Redoschi (2014) “Historicamente, as parcerias se concentravam primordialmente em torno da implementação de projetos que almejavam a ampliação, melhoria e modernização do transporte rodoviário (estradas de rodagem) e urbano (metrô)”.

Em 2018 a cidade de São Paulo lançou o edital para a realização de PPP para a concessão de seis parques públicos. Dentre as expectativas previstas têm-se a redução de custos e a possibilidade de melhoria do gerenciamento das facilidades dos parques. O Parque do Ibirapuera, que integra a lista de concessões, é analisado nesta monografia.

1.1. Justificativa

O crescimento populacional nas áreas urbanas no Brasil aumentou significativamente nos últimos anos, passando de 31% da população em 1940 para 84% em 2010, quando a população atingiu 190 milhões de habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Gráfico 1 - Taxa de urbanização brasileira

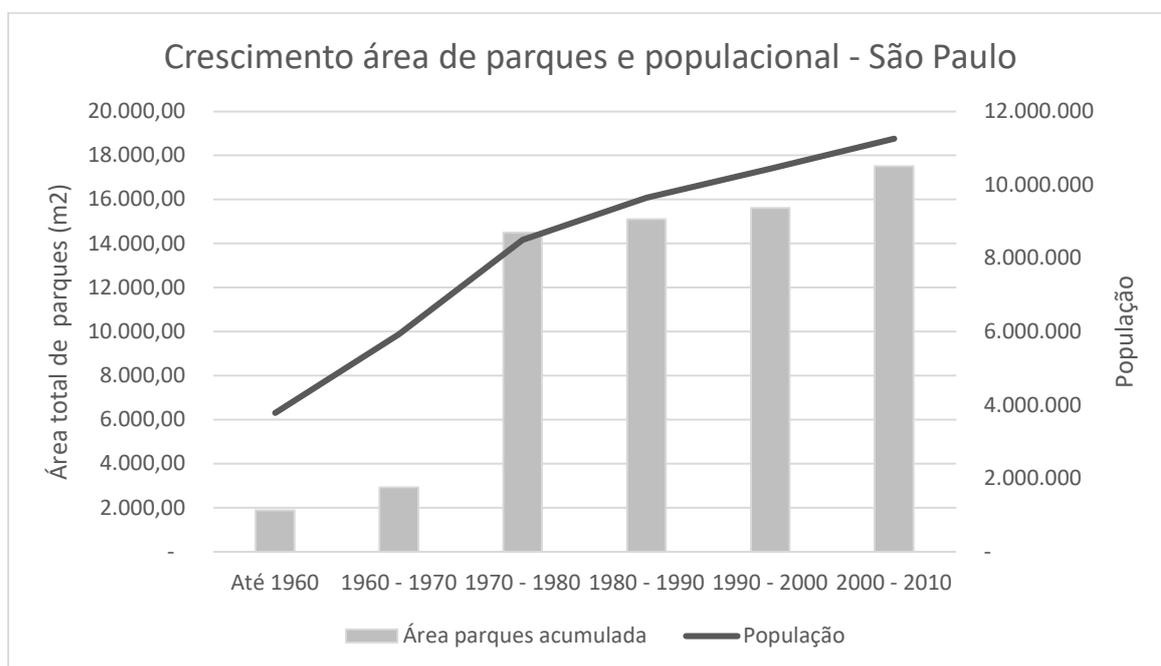


Fonte: Dados IBGE (2010)

Conforme o gráfico 2 elaborado com o agrupamento dos dados do Instituto Socioambiental - ISA (2008) e da Prefeitura de São Paulo (2020), é possível verificar que após 1980 o crescimento populacional da cidade de São Paulo vem acontecendo a uma taxa superior à de criação de novos parques. Recentemente entre os anos 2000 e 2010 houve uma retomada na criação de novos parques, reduzindo o descolamento da taxa de crescimento populacional em relação a de novos parques.

Esses dados podem ser criticados se levar em conta que muitos dos recentes parques criados são os chamados parques lineares. Em muitos casos esses parques nada mais são que canteiro central de avenida já existentes que passou a ser declarado como parque, servindo ao propósito de oferecer área verde à cidade, mas não de lazer à população.

Gráfico 2 – Crescimento área de parques x populacional da cidade de São Paulo



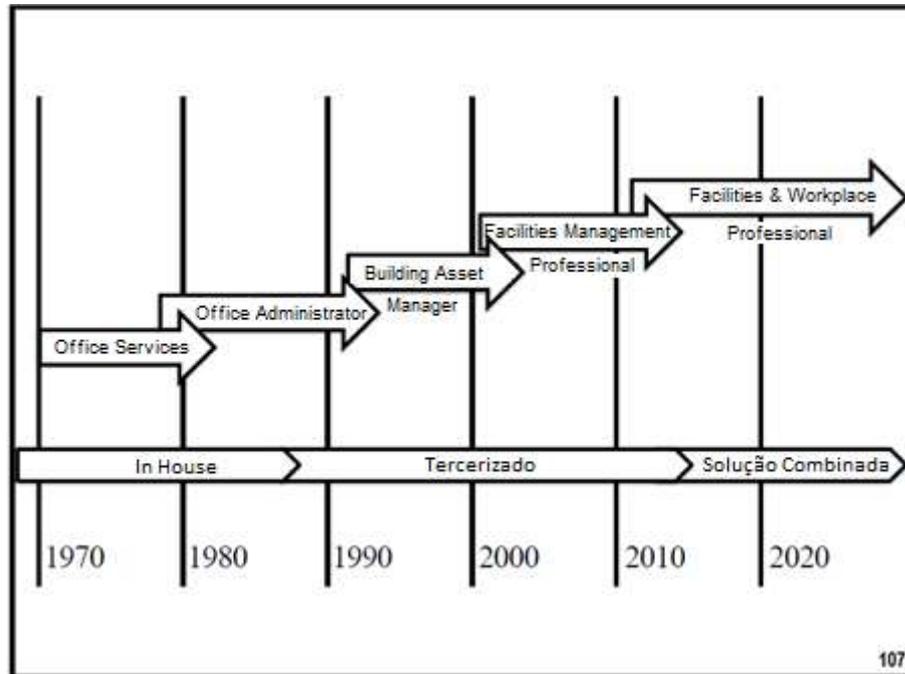
Fonte: Dados da SVMA, 2008, disponíveis em www.prefeitura.sp.org.br/svma/100_parques.

Organizado por ISA.

O crescimento ao longo dos anos da área dos parques somado ao aumento populacional, ocasionou uma necessidade do aumento do valor gasto na conservação, assim como torna necessário a melhoria do gerenciamento dos parques existentes.

Conforme Graça (2018) o gerenciamento de facilidades começou a se estruturar a partir de 1970, cuidando inicialmente da operação e manutenção de edifícios de grandes corporações utilizando equipes próprias. Desenvolveu-se com o tempo ocasionando a criação das associações de classe, sendo o IFMA (International Facilities Management Association) a primeira a ser fundada em 1980. O gerenciamento de facilidades absorveu uma grande quantidade de atribuições e atualmente excede a operação e manutenção, abraçando o gerenciamento dos ativos, ambiente de trabalho, suporte a negócios, gerenciamento de risco, recursos humanos, sustentabilidade dentre outras.

Figura 1 – Evolução do Papel de GF no tempo



Fonte: Graça, Moacyr; notas de aula curso Gerenciamento de Facilidades Poli (2018)

Essa evolução ocorreu principalmente nos países mais desenvolvidos sendo que no Brasil levou mais tempo para sua implantação e conquista do grau de maturidade. A publicação da série de normas NBR-ISO 41.000 ¹ veio para criar diretrizes no gerenciamento de facilidades.

Devido à grande área de atuação do gerenciamento de facilidades, muitas delas ainda carecem de estudos mais detalhados que possam dar suporte à sua aplicação com sucesso, como no caso do gerenciamento de facilidades urbanas e em especial dos parques públicos urbanos, evidenciando dessa forma a utilidade do presente trabalho para as finalidades propostas.

¹ Conjunto de normas de Gerenciamento de Facilidades (Facility management) com foco na abordagem da melhoria dos serviços prestados. Esse conjunto de normas possui normas emitidas: NBR-ISO 41.001 – Sistema de gestão – Requisitos com orientação para o uso; NBR-ISO 41.011 – Vocabulário; NBR-ISO 41.012 – Diretrizes sobre gestão estratégica de compras e desenvolvimento de acordos e NBR-ISO 41.013 – Escopo, conceitos-chaves e benefícios.

1.2. Objetivos

Apresentar uma visão geral do modelo de Parceria Público-Privada, percorrendo como pode ser a sua aplicação no gerenciamento de facilidades em parques públicos urbanos, como meio de disponibilidade de recursos financeiros para possibilitar a melhorar a qualidade do serviço prestado.

Elaborar um modelo para a avaliação da experiência do usuário de parques públicos urbanos que possa servir como referência. Realizar a aplicação da metodologia proposta como forma de identificar a sua aderência.

1.3. Metodologia

Segue a descrição da metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho.

1.3.1. Pesquisa Bibliográfica

Grande parte do trabalho é baseado na revisão bibliográfica desenvolvida em alguns grupos. O primeiro é composto por normas incluindo a série NBR-ISO 41.000, em especial a 41.001 que trata do sistema de gestão de gerenciamento de facilidades e a série NBR-ISO 14.000 que aborda o sistema de gestão ambiental.

O segundo grupo envolve a legislação brasileira como a Lei nº 8.666/1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e que será substituída pela nova Lei nº 14.133/21 em 01/04/2023. A Lei nº 11.079/2004 que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.

O terceiro e último grupo são as monografias do curso de MBA Gerenciamento de Facilidades da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Teses e dissertações que abordam os temas relacionados nesta monografia, com especial destaque para a tese de doutorado do Leonardo Melhorato Grilo (2008) que trata sobre PPP. Por fim as publicações e artigos acadêmicos específicos coletados em periódicos e sites de associação internacional de gerenciamento de facilidades,

que abordam o tema de facilidades urbanas, experiência do usuário e pesquisas de satisfação em parques urbanos.

1.3.2. Benchmarking

Citação de dois parques públicos urbanos que são referência no Brasil e no mundo e que possam servir como parâmetro para as comparações e análises que serão entabuladas. Isso fornecerá os principais atributos que devem ser analisados sob o ponto de vista do gerente de facilidades do parque assim como dos usuários.

1.3.3. Proposta de pesquisa de satisfação

Com base no levantamento bibliográfico realizado foi proposto um questionário para que seja identificado o grau de satisfação dos usuários do parque, de forma que o mapeamento possibilite avaliar cada um dos atributos que são considerados relevantes para a experiência do usuário.

A aplicação do questionário proposto em dois parques públicos da cidade de São Paulo embasará a comparação e permitirá avaliar a aderência do modelo.

1.4. Resultados esperados

Os benefícios esperados são servir de orientação aos órgãos públicos, principalmente municipais para disporem de uma ferramenta de análise da experiência dos usuários dos parques públicos urbanos. Podendo inclusive ser utilizado no aperfeiçoamento de edital de concessão de áreas públicas urbanas.

Tal se almeja que sirva de fonte de informação para as empresas que queiram participar de concorrências públicas auxiliando-as a mapear as melhores oportunidades de investimentos, assim como identificar parques com potencial de adoção do modelo de PPP. Espera-se ainda que sirva de ponto de partida às empresas que já detenham a concessão de parques para o desenvolvimento de um modelo de gerenciamento de facilidades voltada à qualidade do serviço prestado e oferecer a melhor experiência ao usuário.

Por fim que o principal resultado seja oferecer à população melhores facilidades urbanas, com áreas de lazer mais adequadas que favoreçam a prática de esporte e divulgação cultural, gerenciadas com base nas melhores práticas existentes, bem como garantir a preservação das áreas verdes.

2. PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA E SUA APLICAÇÃO EM PARQUES PÚBLICOS

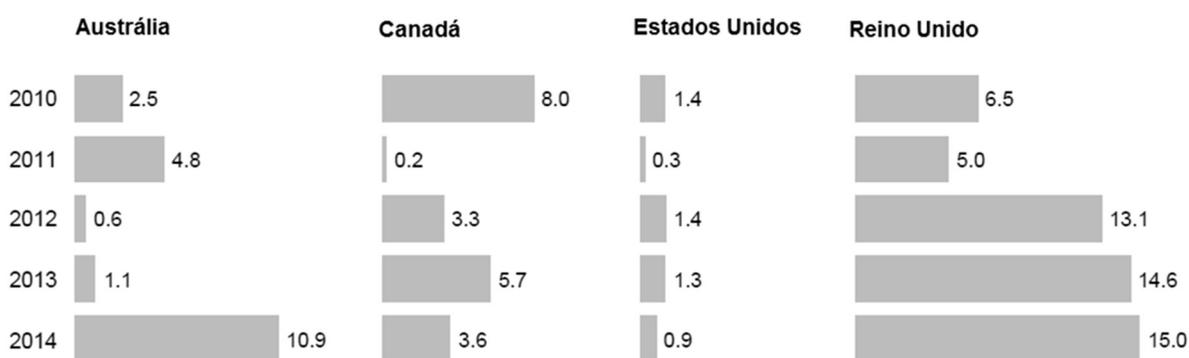
2.1. Apresentação geral da PPP, origem e características.

Durante o século XVI na França ocorreu um dos primeiros projetos de construção que envolveu a concessão à uma empresa privada para a construção do canal do Midi (HARRIS, 2003). No Brasil em 1852 o governo imperial concedeu para Irineu Evangelista de Souza, conhecido como Barão de Mauá, a primeira ferrovia do Brasil, ligando o Porto de Estrela na cidade do Rio de Janeiro à Raiz da Serra próximo da cidade de Petrópolis.

As PPP são definidas internacionalmente como o conjunto de um ou mais entes privados na participação de projetos de infraestrutura para o fornecimento de serviços ao setor público (GRIMSEY; LEWIS, 2004). No Brasil a definição de PPP é mais específica, sendo regulamentada pela Lei federal 11.079/2004.

O modelo de parceria público-privada está situado entre a terceirização e a privatização, dessa forma ela possui características de ambos, contudo a principal diferença é a cooperação entre o governo e a iniciativa privada (GRILO, 2008).

Figura 2 – Participação da PPP no total de investimentos em infraestrutura (%)



Fonte: McKinsey Global Institute, (2016)

Entre os países que tem adotado os programas de PPP destaca-se o Reino Unido após a implantação do *private finance initiative (PFI)* em 1992, criado com o intuito de estimular os negócios do setor privado em parceria com o governo (ALLEN,

2003). Sendo que em 2014 o Reino Unido atingiu 15% do total de investimento em infraestrutura proveniente de PPP. Os demais países que tem boa representatividade nos investimentos de PPP são a Austrália e Canadá, com um total de investimento em infraestrutura proveniente desta modalidade de negócio de 10,9% e 3,6% respectivamente (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2016).

No Brasil podemos constatar que após a criação da Lei federal 11.079/2004 e durante o Plano Plurianual (PPA) de 2004 a 2007, foi o período que se destacou a importância do modelo de PPP para a realização de projetos de investimentos, que pela baixa viabilidade econômica não seriam realizados inteiramente pela iniciativa privada, possibilitando que o governo pudesse complementar financeiramente a receita (SOARES; CAMPOS NETO, 2004).

A primeira PPP a ser concretizada no Brasil foi a implantação da Linha 4 do Metro de São Paulo, no qual o contrato foi assinado em novembro de 2006. O projeto demandou US\$922 milhões em investimentos do governo estadual e US\$340 milhões do parceiro privado (ENGLER, 2014).

2.2. Lei nº 11.079/2004.

O Brasil conseguiu superar uma das maiores barreiras para a adoção do modelo de PPP com a aprovação da Lei federal 11.079/2004, pois a segurança jurídica é um dos principais empecilhos para a adoção do modelo nos países em desenvolvimento. O Brasil junto com Chile e México são os que possuem os melhores arcabouços institucionais e regulatórios dentre os países latino-americanos (INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2017).

A Lei federal 11.079/2004 veio para instituir as normas gerais para a licitação e contratação de parcerias público-privada nas três esferas do poder público (LEI FEDERAL Nº 11.079, 2004).

De acordo com Grilo (2008, p. 93)

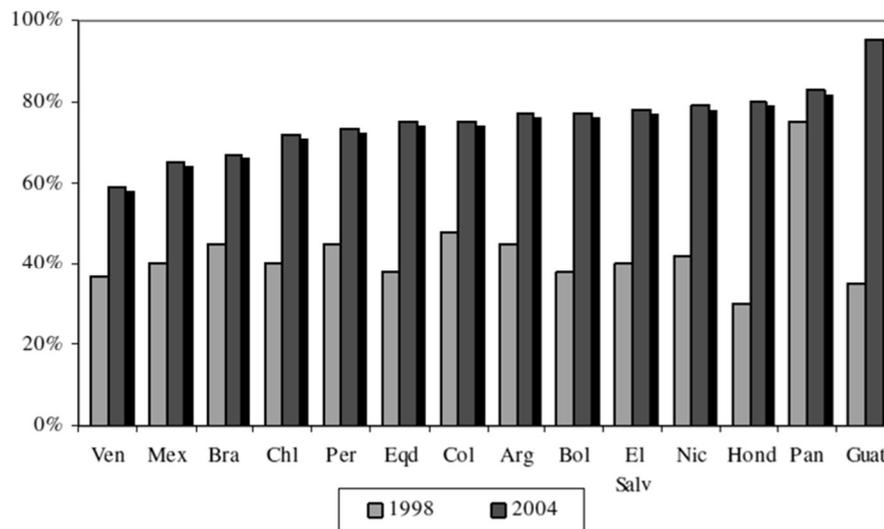
Para definir o regime aplicável às PPPs e diferenciá-las das concessões comuns, a Lei conceitua PPP como um “contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa”. Na concessão patrocinada, o governo complementa a receita oriunda da cobrança de tarifa. Na concessão administrativa, por sua vez o governo é o usuário direto ou indireto, e cabe a ele o pagamento integral do ente provado.

Dentre as principais diretrizes dos contratos de PPP previstas na Lei federal 11.079/2004 (LEI FEDERAL Nº 11.079, 2004) destacam-se os seguintes pontos:

- Possuir duração mínima de 5 anos e máxima de 35 anos
- É vedada a celebração de contrato com valor inferior a 10 milhões de reais
- Deve prever a repartição objetiva de riscos entre as partes.
- É vedada a contratação para fornecimento exclusivo de mão de obra, equipamento ou execução de obras, sendo esses casos abrangidos pela Lei federal 8.666/1993.
- Deverá ser constituída sociedade de propósito específico (SPE), incumbida de implantar e gerir o objeto da parceria.
- A contratação de parceria público-privada será precedida de licitação na modalidade de concorrência.
- Dependerá de autorização legislativa específica as concessões patrocinadas em que mais de 70% da remuneração do parceiro privado for paga pelo parceiro público.
- As operações de crédito efetuadas por empresas públicas ou sociedades de economia mista controladas pela União não poderão exceder a 70% do total das fontes de recursos financeiros da SPE.
- Compartilhamento com a Administração Pública de ganhos econômicos efetivos do parceiro privado decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos utilizados pelo parceiro privado.

2.3. Diferenças entre de PPP, concessão e privatização

Figura 3 – Grau de insatisfação com a participação da iniciativa privada em infraestrutura (LATINOBARÓMETRO apud GRILLO, 2008, p. 69).



Fonte: Latinobarómetro apud Grilo (2008, p. 69)

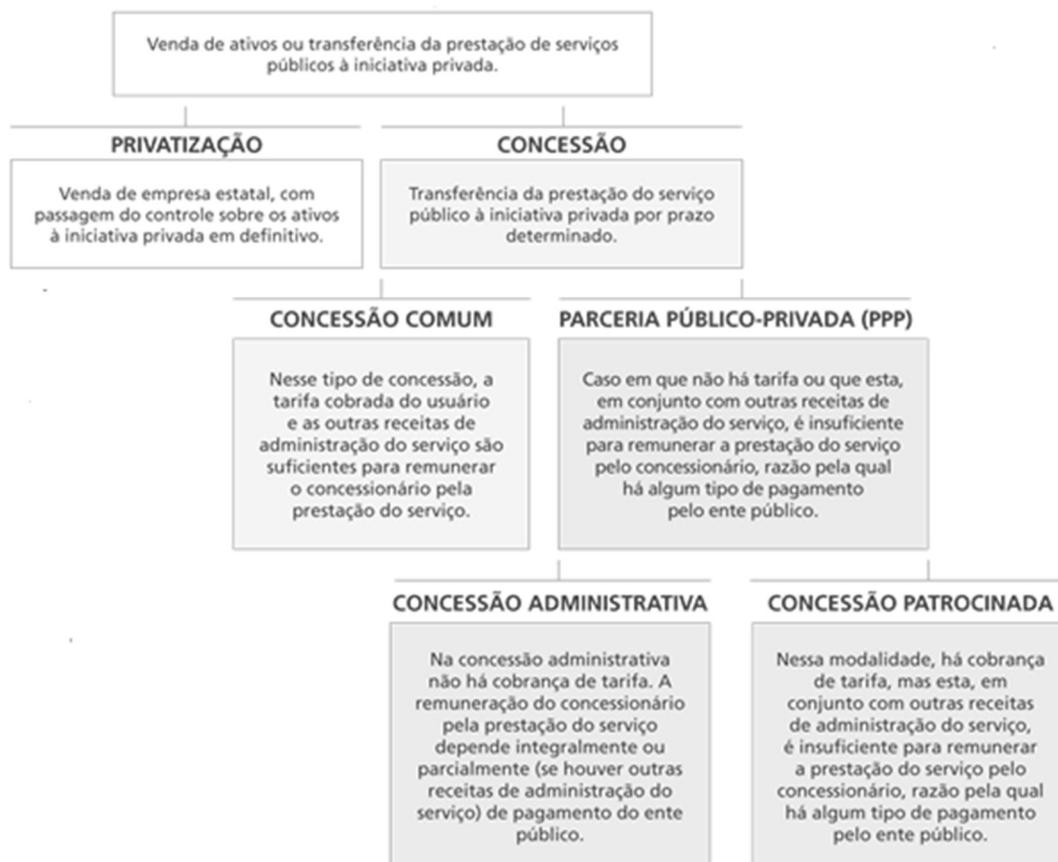
Conforme figura 3 a participação da iniciativa privada na prestação de serviços em setores essenciais e infraestrutura tem uma aceitação ruim pela população nos países Latino-Americanos. Um dos fatores que pode contribuir para essa imagem é o não entendimento das formas de participação da iniciativa privada nos serviços essenciais e infraestrutura que usualmente são realizados pelos governos.

Para tanto faz se útil descrever as diferenças entre privatização, concessão e parceria público-privada. Sendo que a PPP já foi descrita acima.

A privatização trata da venda do bem público, onde a iniciativa privada responsável pela aquisição possui total e definitivo controle sobre a empresa ou ativo. O artigo 17 da Lei federal N° 8.666/1993 regulamenta a alienação de bens da Administração pública. Nos anos 90 ocorreu no Brasil a privatização de diversas grandes empresas estatais podendo-se destacar a Vale do Rio Doce, Companhia Siderúrgica Nacional, Light, Usiminas, Telebrás, Banespa e Embraer.

Já a concessão é a transferência a um ente privado do direito de realizar e explorar um serviço ou obra pública que é de responsabilidade do governo tanto da esfera federal, estadual ou municipal. A disposição e regulamentação se dá pela Lei federal N° 8.987/1995.

Figura 4 – Tipos de participação da iniciativa privada na compra de ativos ou prestação de serviços públicos



Fonte: BNDES, (2020)

Na figura 4 o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2020) apresentada de uma forma resumida os tipos de participação da iniciativa privada na compra de ativos ou prestação de serviços públicos.

2.4. Vantagens e desvantagem da PPP

Conforme Grilo (2008) dentre as principais vantagens e desvantagens na adoção do modelo de PPP pode-se destacar.

2.4.1. Vantagens

- Complementaridade entre a concepção, construção e operação do projeto
- Compartilhamento dos riscos
- Maior eficiência no cumprimento de prazos e custos
- Gestão de custos intertemporal

- Gerenciamento competente das facilidades
- Introdução de inovações
- Antecipação de investimentos
- Criação de economia de escala
- Atração de competências gerenciais
- Aumento do desempenho operacional
- Supervisão de concessionária pelos financiadores

2.4.2. Desvantagens

- Renegociação frequente dos contratos
- Exigências de garantias com maiores custos que os governamentais
- Custos e prazos licitatórios elevados
- Inflexibilidade contratual
- Aumento da rigidez orçamentária
- Risco de distorção na alocação de recursos
- Risco de redução na prestação de contas
- Exigência de sigilo comercial dos contratos
- Deficiência na prestação de contas sobre os benefícios das PPP's
- Custos de transação elevados
- Redução da competição no mercado e pelo mercado
- Custos elevados de monitoramento
- Queda da qualidade na concepção dos projetos
- Controle social limitado
- Enfraquecimento dos controles públicos
- Impacto negativo para o emprego

Diante da extensa lista acima descrita faz-se necessário que a etapa de planejamento do projeto, assim como da elaboração do contrato da PPP consiga mitigar boa parte das desvantagens, bem como fortalecer as vantagens desse modelo de negócio.

2.5. Oportunidades das PPP em parques públicos

Dentre as possíveis modalidades de participação da iniciativa privada apresentadas no item 2.2, a única que consegue se enquadrar ao modelo de gerenciamento para parques públicos urbanos é a PPP. Pois diante da impossibilidade de cobrança de tarifa de ingresso para a utilização dos parques públicos urbanos e a dificuldade de se encontrar outras formas de obtenção de renda que possibilitem o retorno do investimento, o modelo de concessão pura torna-se inviável na prática.

Esse modelo de concessão é aplicado no Brasil em alguns parques nacionais que devido a possibilidade de cobrança de ingresso para a entrada no mesmo torna viável a sua utilização. A privatização por ter a necessidade de autorização legislativa e por ter uma aceitação ruim por grande parte da sociedade, inviabiliza sua aplicação nos casos de parques urbanos, além de que a própria natureza de um parque público urbano que é ser aberto a toda a sociedade.

No modelo de PPP a iniciativa privada deverá realizar os investimentos em melhorias, ampliação e operação dos parques públicos, podendo realizar a exploração de algumas formas de receitas, contudo poderá ser necessário que o ente público realize a complementação da receita do operador, o que torna viável financeiramente a aplicação desse modelo.

3. FACILIDADES URBANAS

Gestores urbanos tem dificuldades em determinar as demandas sociais para os projetos dos sistemas públicos, definir quais e onde os serviços são e serão necessários e prever as futuras expansões. Estes são os principais desafios para atender a satisfação da população.

O tema de facilidade urbana pode parecer novo, mas os debates iniciaram na Itália no pós-guerra, até que em 1967 foi criada a primeira legislação com definição normativa para os equipamentos urbanos. Em 1968 a Itália introduziu o decreto sobre normas urbanísticas “*Standard Urbanístico*”, que especificou um número de requisitos básicos para os espaços públicos. Dentre esses requisitos os municípios foram obrigados a reservar uma área de 18m² por habitante para serviços públicos e facilidades, como atividades coletivas, áreas verdes urbanas e estacionamentos (CALDARICE; COZZOLINO, 2019).

Tabela 1 – Norma urbana Italiana definida pelo decreto Interministerial 1444/1968

Zoneamento	Critério	Parâmetros
Áreas residenciais	18 m ² de área urbana per capita (100 m ³ per capita de previsão de construções)	área educacional - 4,5 m ² /hab.
		facilidades e serviços - 2,0 m ² /hab.
		áreas públicas como parques, parque infantil e quadras de esporte - 9,0 m ² /hab.
		estacionamentos públicos - 2,5 m ² /hab.
Áreas Industriais	Porcentagem da área total	10% da área destinada para áreas industriais
Áreas comerciais e escritórios	Parâmetro referido a área bruta de edifícios previstos	80 m ² de instalações públicas para cada 100 m ² de área bruta de edifícios previstos. 50% deles destinados a estacionamentos.

Fonte: Colavitti, Floris, & Serra, 2020

As normas de facilidades urbanas tiveram uma evolução na segunda metade do século XX, passando de modelos quantitativos, onde se determinava critérios e parâmetros para zona urbana como o exemplo citado na tabela 1, para um modelo qualitativo e normas ambientais. Os novos modelos focam em infraestruturas coletivas de forma que melhore a qualidade de vida da comunidade, assim como controlar o impacto humano sobre o meio ambiente, como a redução do consumo de bens não renováveis (COLAVITTI; FLORIS; SERRA, 2020).

De acordo com Salaj e Lindkvist (2020) “o benefício para a sociedade nos faz ver o gerenciamento de facilidades urbanas como um intermediário entre os cidadãos, as práticas públicas e privadas proporcionando uma plataforma de trabalho em conjunto para o benefício mútuo”. Também de acordo com (Salaj & Lindkvist, 2020) muitos estudos sobre gerenciamento de facilidades urbanas ficam focados na questão de operar e manter a infraestrutura das cidades, negligenciando os serviços na perspectiva de valores sociais das comunidades, tanto atual como futuras.

O gerenciamento de facilidades sempre esteve presente na manutenção, operação do espaço físico, infraestrutura e meio ambiente urbano, mas pode criar oportunidades de ser o intermediador entre os órgãos públicos, as empresas e as pessoas (SALAJ; LINDKVIST, 2020). Os modelos de negócios como PPP podem ser um meio de ampliar a aplicação dos atuais conhecimentos de FM nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

“A Organização Mundial da Saúde recomendou garantir um limite mínimo de espaços verdes 9 m² por habitante, indicando, porém que a quantidade ideal é de 50m²” (COLAVITTI; FLORIS; SERRA, 2020). Esse dado mostra a importância de se garantir a aproximação da população aos espaços verdes, e um meio de possibilitar isso dentro do ambiente urbano e a existência dos parques públicos urbanos, adequadamente operados e mantidos, sendo a PPP uma forma de satisfazer essa demanda, dada a escassez de recursos financeiros públicos

4. BENCHMARK ²DOS PARQUES PÚBLICOS

Os parques públicos urbanos surgiram no século XIX na Europa em resposta a necessidade de atender as massas urbanas que se aglomeraram nas cidades devido a migração da população rural para as grandes cidades durante a revolução industrial. Esses parques serviam de contraste a paisagem urbana e local de lazer (MACEDO; SAKATA, 2010).

Segundo BOP Consulting Editorial Team (2018) as cidades mais ‘verdes’ têm entre 40% e 50% de sua área destinada a espaços verdes públicos.

Tabela 2 – Área verde pública em cidades referencias

Cidade	Area verde pública (%)
Oslo	68,0%
Singapura	47,0%
Viena	46,0%
Chengdu	42,3%
Zurique	41,0%
Shenzhen	40,9%
Helsinque	40,0%
Hong Kong	40,0%
Estocolmo	40,0%
Roma	38,9%
Los Angeles	34,7%
Londres	33,0%
Seul	27,8%
Nova Iorque	27,0%
Dublin	26,0%
Cidade do Cabo	24,0%
Lisboa	22,0%
Guangzhou	19,8%
Edimburgo	19,0%
Bruxelas	18,8%
Moscou	18,0%
Varsóvia	17,0%
Montreal	14,8%
Amsterdã	13,0%
São Francisco	13,0%
Toronto	13,0%
Milão	12,9%
Austin	11,0%
Barcelona	11,0%
Melborne	10,0%
Paris	9,5%
Buenos Aires	9,4%
Tóquio	7,5%
Bogotá	4,9%
Taipei	3,4%
Brasília	Não informado
Lagos	Não informado
Sidnei	Não informado

Fonte: World Cities Culture Report, 2018

² Termo de língua inglesa que pode ser traduzido como referência. É comumente utilizado para citação das melhores práticas existentes o mercado.

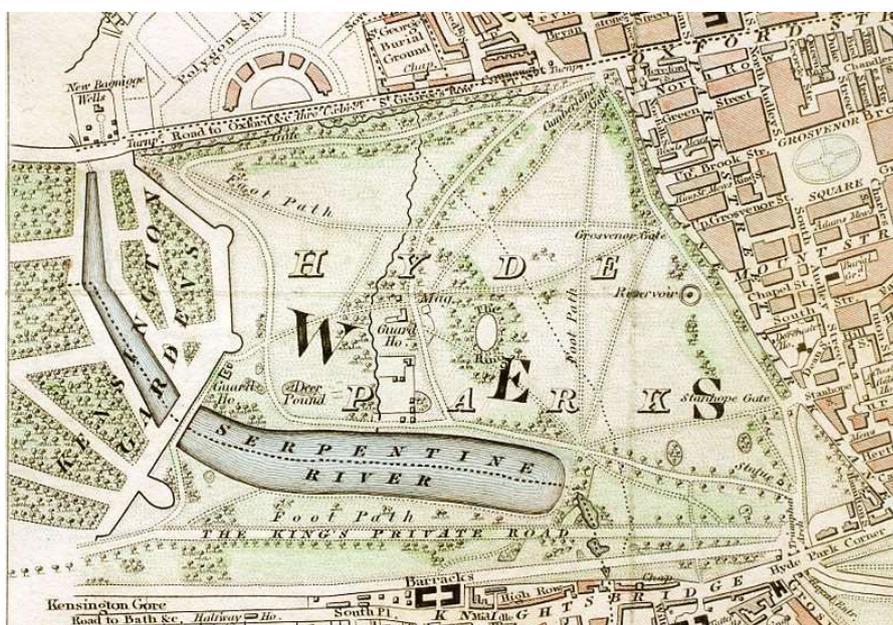
4.1. Hyde Park

Existem diversos parques públicos urbanos que poderiam ser citados como exemplos. Muitas cidades de países desenvolvidos possuem parques que se destacam pelas belezas naturais e primam pela conservação. Especificamente neste trabalho foi escolhido como referência internacional o *Hyde Park* de Londres, pois além de ser um exemplo de gerenciamento de suas facilidades o governo local disponibiliza uma grande quantidade de informações de acesso público pela internet.

4.1.1. História

O *Hyde Park* surgiu inicialmente como um campo de caça fechado realizado pelo rei Henry VIII até que em 1637 foi aberto ao público. A história do parque acompanha a do Reino Unido. Em 1665 serviu de abrigo durante a grande peste que assolou a Europa. Em 1814 foi utilizado como local de comemoração para o final das guerras Napoleônicas e em 1851 serviu de local para a grande exposição de Londres. Muitas reformas e ampliações ocorreram para que o parque chegasse à conformação atual (THE ROYAL PARKS, 2020).

Figura 5 – Mapa *Hyde Park* em 1833



Fonte: Wikipédia 2020. (https://en.wikipedia.org/wiki/Hyde_Park,_London)

4.1.2. Estrutura

O *Hyde Park* possui área de 1,4 km² e está situado a menos de 2 quilômetros de distância do centro de Londres. Próximo ao parque existem 5 estações de metrô de duas linhas distintas, diversas linhas de ônibus e estacionamentos para veículos, favorecendo o uso do parque pela população o que o torna uma das atrações mais visitadas de Londres. Conforme pesquisa anual realizada sobre os meios de locomoção utilizados pelos visitantes 52% vão de transporte público, 41% a pé, 4% de carro ou taxi, 2% de bicicleta e 1% de ônibus intermunicipal (IPSOS MORI, 2019).

Figura 6 – Mapa *Hyde Park* atual



Fonte: The Royal Parks 2020. (<https://www.royalparks.org.uk/parks/hyde-park/map-of-hyde-park>)

A pesquisa com os usuários também identificou que 40% dos frequentadores entrevistados eram de outros países fora do Reino Unido, 18% de países pertencentes ao Reino Unido e 42% de Londres (IPSOS MORI, 2019).

O parque conta com um lago artificial onde é possível alugar um barco ou pedalinho para passeio. O lago também possui uma área para natação, para prática de exercícios destinada a idosos, gramados para a prática de esportes e quadras poliesportivas, 2 locais para prática de equitação, 2 parques infantis 2 restaurantes, 9 cafeterias e outros itens de apoio aos usuários.

No quesito cultural o parque dispõe de uma galeria de arte, além de diversos memoriais, estátuas, fontes e portais que contam um pouco da história do Reino Unido e espalham a cultura por toda a área do parque.

Figura 7 – Restaurante e área de natação *Hyde Park*



Fonte: The Royal Parks 2020. (<https://www.royalparks.org.uk/parks/hyde-park/map-of-hyde-park>)

Figura 8 – Memorial em homenagem à princesa Diana



Fonte: The Royal Parks 2020. (<https://www.royalparks.org.uk/parks/hyde-park/things-to-see-and-do>)

O parque é palco de muitos eventos públicos, dentre eles destacam se a meia maratona de Londres, shows e concertos musicais e celebrações de datas comemorativas que marcam a história do Reino Unido.

Figura 9 – Show de música realizado no Hyde Park



Fonte: <https://www.flickr.com/photos/mluzardo/23190572>

A entrada do parque é gratuita, contudo, algumas atividades têm uma tarifa para a utilização do serviço prestado, como o local de natação, locação de cadeira de jardim, passeios a cavalo e quadras de esportes. Não existem grades que cercam o parque somente uma cerca baixa.

4.1.3. Órgão de gestão

O *The Royal Parks* órgão responsável pelo gerenciamento do *Hyde Park* é uma instituição de caridade responsável pelo gerenciamento de 8 grandes parques de Londres, além de outras 4 áreas públicas dentre elas um cemitério. O órgão foi criado em 2017 sendo responsável por preservar, proteger e cuidar dos parques reais incluindo as paisagens naturais biodiversidade e suas construções, além de fomentar a utilização pela população por meio de atividades e eventos esportivos e culturais (THE ROYAL PARKS, 2020).

A instituição é gerida por um conselho de curadores que decide como é o formato de administração e como serão gastos os recursos. Os conselheiros são

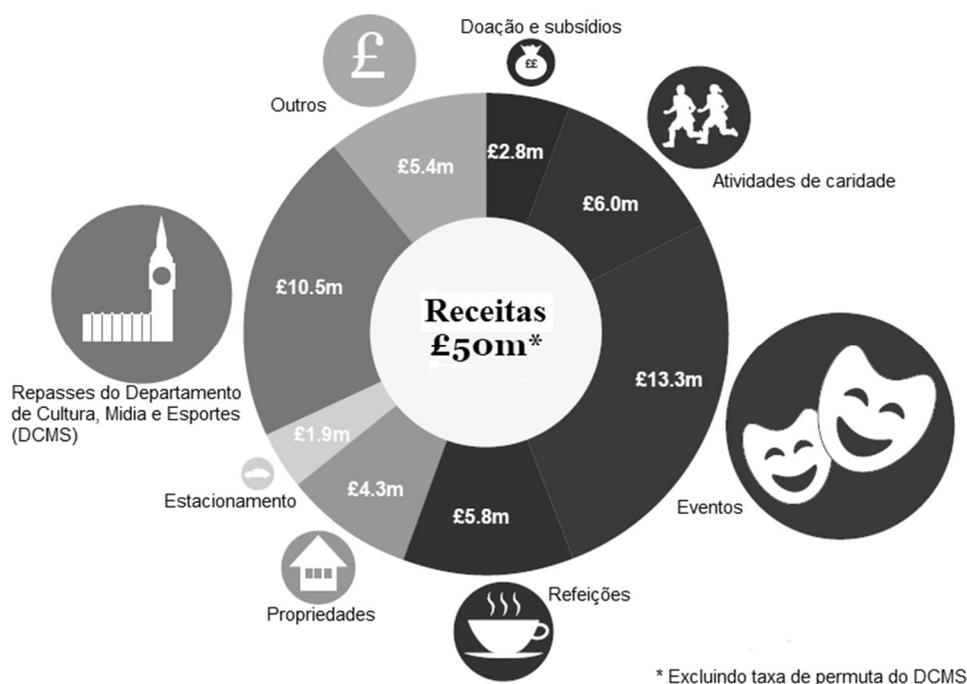
escolhidos por alguns órgãos de estado, mas o principal atributo é a sua experiência, sendo que nenhum dos conselheiros recebe remuneração. Submetido a esse conselho está uma equipe gerencial que é responsável pelo gerenciamento de suas facilidades.

4.1.4. Controle financeiro

Todas as informações financeiras são disponibilizadas para consulta pública, contudo não estão separadas por parques, estando os dados de despesas e receitas agrupadas pelo *The Royal Parks* instituição responsável pelo gerenciamento.

Com relação as receitas e possível ver pelo gráfico abaixo que a instituição dispõe de uma grande variedade de fontes de recursos financeiros. Podendo destacar a realização de eventos e os repasses do Departamento de Cultura Mídia e Esportes (THE ROYAL PARKS, 2019).

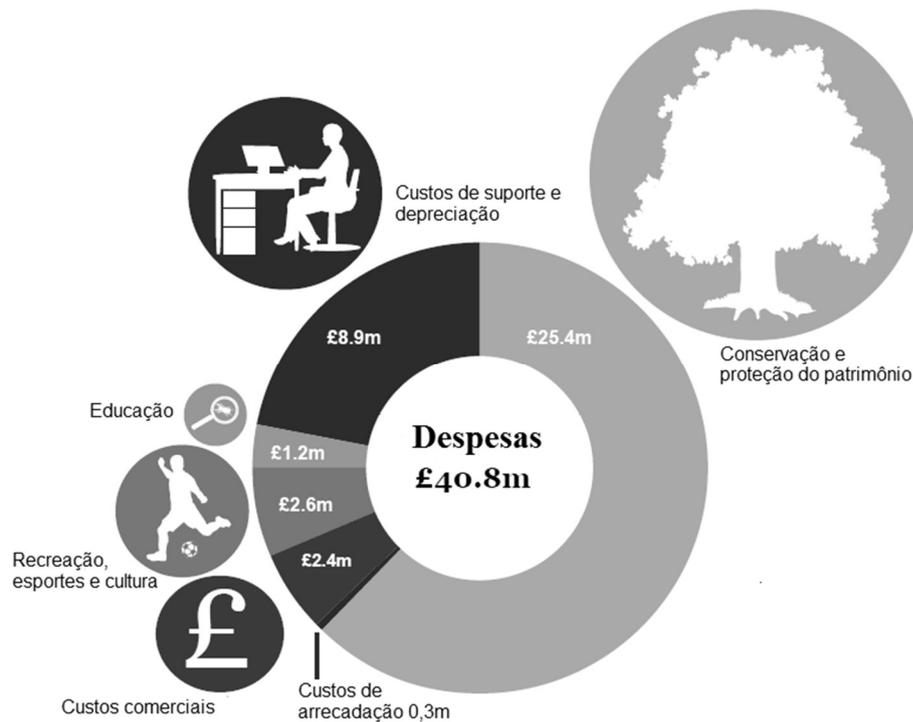
Figura 10 – Receita da instituição *The Royal Parks* 2018



Fonte: The Royal Parks 2020. (<https://www.royalparcs.org.uk/about-us/publications>, Tradução nossa)

Quanto as despesas podemos citar que a principal fonte consumidora de recursos é a conservação e proteção do patrimônio.

Figura 11 – Despesas da instituição *The Royal Parks* 2018



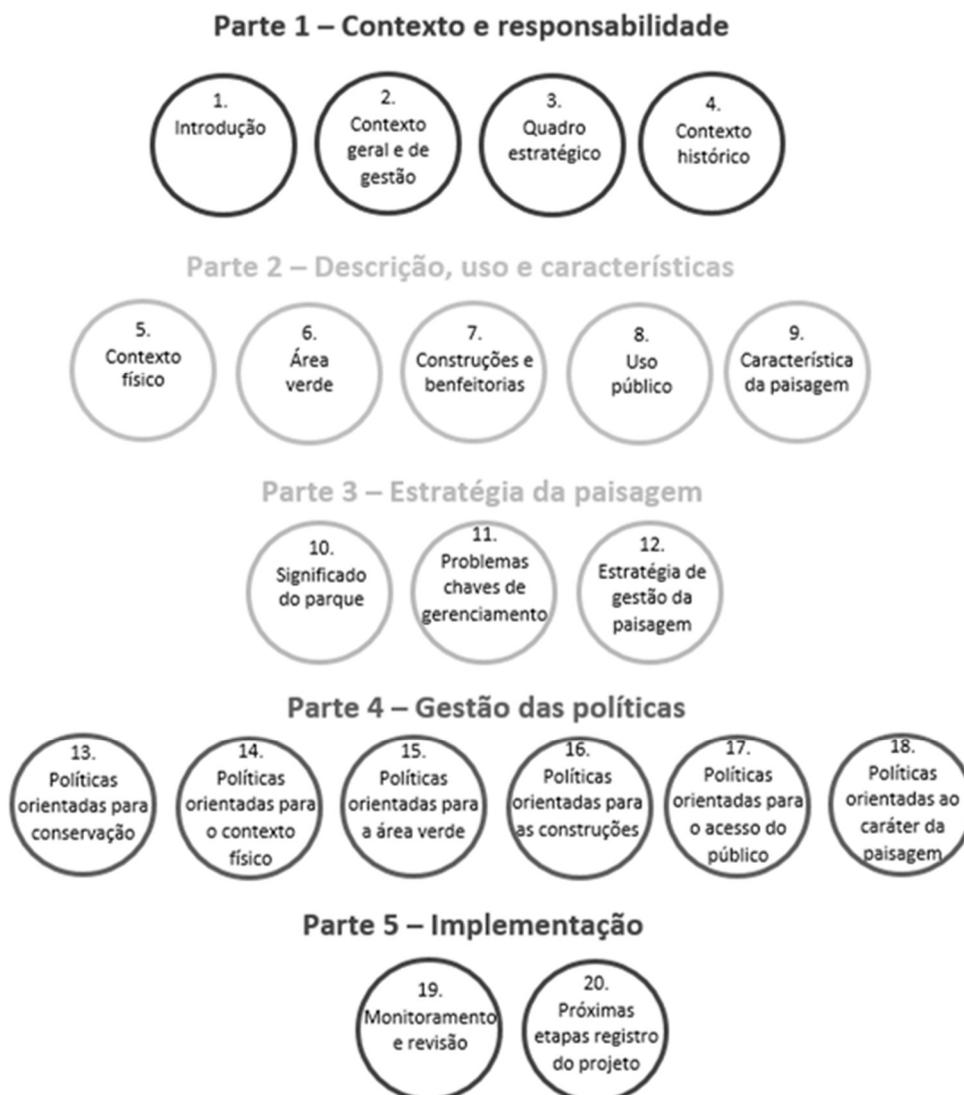
Fonte: The Royal Parks 2020. (<https://www.royalparcs.org.uk/about-us/publications>, Tradução nossa)

4.1.5. Plano de gerenciamento do parque

O parque conta com um plano de gerenciamento que visa fornecer uma estrutura fundamentada no longo prazo, e está amplamente relacionado com as questões estratégicas e não nos aspectos operacionais. O órgão responsável pela administração do parque é responsável por realizar o plano gerenciamento que possui validade de 10 anos, passando por revisão a cada 2 anos. O último plano disponível para o Hyde Park é do período de 2006-16 (THE ROYAL PARKS, 2006).

A estrutura do plano de gerenciamento é dividida em 5 partes sendo composta por um total de 20 elementos analisados, conforme mostrado na figura 12:

Figura 12 – Estrutura do plano de gerenciamento *Hyde Park*



Fonte: The Royal Parks 2020. (<https://www.royalparks.org.uk/managing-the-parks/park-management-plans>, Tradução nossa)

Apesar de ter sido elaborado em 2006, o plano de gerenciamento do Hyde Park apresenta partes em comum com a norma NBR ISO 41.001/2020. Onde os capítulos se assemelham em partes.

A parte 1 do plano de gerenciamento do Hyde Park aborda o contexto e responsabilidades onde na NBR ISO 41.001/2020 é tratada analogamente nos capítulos 4 de contexto da organização, bem como no subcapítulo 5.3 funções, responsabilidades e autoridades organizacionais.

A parte 2 faz a descrição, uso e características do parque sendo tratado de forma similar no subcapítulo 4.3 da NBR ISO 41.001/2020 que determina o escopo do sistema de FM.

A parte 3 trata os problemas chaves do tema da paisagem e como fazer o gerenciamento de cada problema em questão, sendo comparável ao subcapítulo 6.1 da NBR ISO 41.001/2020 que aborda sobre planejamento de riscos e como reduzir os efeitos indesejados.

A parte 4 do plano de gerenciamento trata as políticas estratégicas do Hyde Park, e contém partes da NBR ISO 41.001/2020 referente aos capítulos 5 liderança e política, capítulo 6 objetivos de FM e planejamento para alcançá-los, assim como parte do capítulo 8 sobre planejamento e controle operacional.

Por fim à parte 5 trata do monitoramento e revisão, que inclui o programa de pesquisa de satisfação com os usuários, e define mecanismos para implementação de projetos específicos. Assimilando com o capítulo 9 da NBR ISO 41.001/2020 que trata da avaliação de desempenho, especificamente sobre monitoramento, análise dos dados levantados e revisão do plano de gerenciamento.

4.1.6. Satisfação dos usuários

A preocupação com a satisfação do usuário é constante e anualmente aferida por uma empresa independente que é contratada para realizar uma pesquisa com os visitantes do parque. As perguntas que são realizadas de forma a se entender os seguintes itens (IPSOS MORI, 2019, tradução nossa).

Perfil do visitante:

- Local de residência do visitante.
- Meio de transporte usado para chegar até o parque.
- Tempo médio que permanece no parque.

Visão e percepção dos visitantes:

- Qualidade do parque em geral.

- Qualidade de itens específicos (natureza, limpeza, tranquilidade, assentos, sinalização, informações sobre característica do parque, instalações infantis, equipamentos esportivos disponíveis e sanitários).
- Qual atividade fez ou pretende fazer durante a visita ao parque.
- Que tipo de atividade ou instalações gostaria que o parque oferecesse.
- Quanto seguro se sente no parque
- Se o visitante sabe quem é o responsável pelo gerenciamento do parque.
- Se o visitante sabe que o responsável pelo gerenciamento do parque é uma instituição de caridade.
- Se o visitante usou ou pretende usar um café ou quiosque do parque
- Qual tipo de informação gostaria que saber sobre o parque.
- Quais dos termos considera mais importante para que você visite esse parque, natureza, história ou saúde e bem-estar.

A pesquisa tem por finalidade mapear o perfil dos visitantes assim como as principais percepções dos usuários do parque, ajudando a elaboração e realização de melhorias do plano de gerenciamento dos parques.

4.2. Parque do Ibirapuera

Diferentemente do cenário internacional o Brasil carece de parques públicos urbanos que podem ser citados como exemplo, principalmente quando o assunto é o gerenciamento e conservação. Foi escolhido como referência nacional o Parque do Ibirapuera, pois além de ser o parque mais frequentado da cidade mais populosa do Brasil, recentemente passou pelo processo de concessão pelo modelo de PPP.

4.2.1. História

Inaugurado em 1954 em decorrência das comemorações do 4º centenário da Cidade de São Paulo. O parque teve o seu projeto arquitetônico realizado por um grupo de arquitetos liderados por Oscar Niemeyer, que projetou edificações culturais interligadas com uma marquise de concreto com formato curvilíneo. (MACEDO; SAKATA, 2010).

Figura 13 – Maquete do projeto do parque do Ibirapuera aprovada em 1953



Fonte: (CURI, 2017)

Apesar de alguns meios de comunicação vincular a Roberto Burle Marx a autoria do projeto paisagístico, o projeto de sua autoria não foi o escolhido. Sendo escolhido o projeto do paisagista e engenheiro agrônomo Otavio Augusto Teixeira Mendes (CURI, 2017).

4.2.2. Estrutura

O parque do Ibirapuera conta com uma área total de 1.584.000m², sendo sua área majoritariamente ocupada por área verde, lagos e edificações.

Muitas de suas construções fazem parte do projeto inicial de Oscar Niemeyer e são tombadas nas três instancias, pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico (CONDEPHAAT) e Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (CONPRESP). Segue abaixo listagem das edificações tombadas junto com suas respectivas áreas construída.

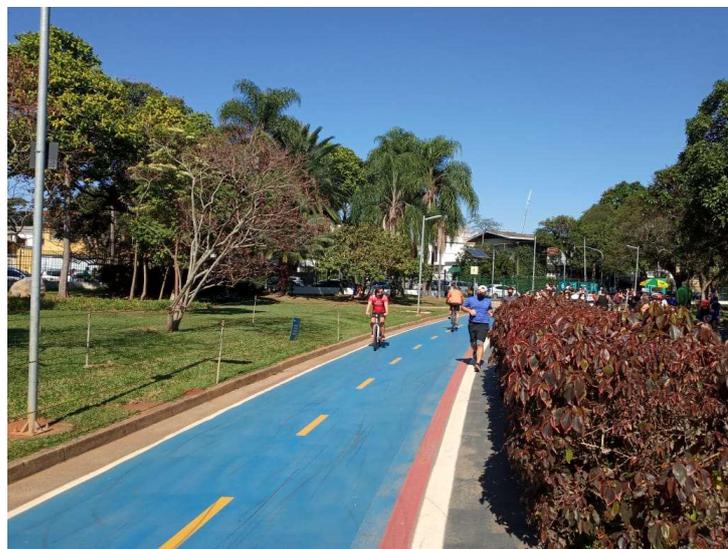
Tabela 3 – Relação de edificações tombadas pelo IPHAN

Edificação	Área (m²)
Marquise	22.508
PACUBRA	10.891
Planetário	2.193
Escola de Astrofísica	833
Oca	10.625
Auditório	7.000
Pavilhão Japonês	1.726
Museu Afro Brasil	12.000
MAM	3.600
MAM (infraestrutura de apoio)	85
Bienal	23.361

Fonte: Concorrência internacional N° 001/SVMA/2018 – Anexo III – memorial descritivo da área (SVMA, 2018)

Dentre as demais edificações e instalações, destaca-se a área de lazer que é composta por playground, quadras poliesportivas, pista de corrida, ciclofaixa, auditório, e os lagos.

Figura 14 – Ciclofaixa



Fonte: autor.

Completando a relação de edificações e instalações que compõem o Parque do Ibirapuera, pode-se citar as que servem de apoio ao usuário como restaurante, lanchonete e sanitários. Além das edificações de apoio a administração do parque, da Guarda civil metropolitana, portarias e estação de tratamento de esgoto.

4.2.3. Órgão de gestão

O parque do Ibirapuera é de responsabilidade da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA) da cidade de São Paulo.

Em 2003 os parques municipais da cidade de São Paulo passaram a ser gerenciados pelo conselho gestor de parques. O conselho é compreendido pela prefeitura e representantes de usuários e sociedade civil, que eram eleitos a cada dois anos (LEI Municipal de São Paulo, Nº 13.539, 2003).

No ano de 2019 foi realizado um edital de concorrência pública internacional para que fossem concedidos seis parques municipais, dentro deles o Parque do Ibirapuera. Sendo que a partir de 20 de outubro de 2020 o parque passou a ser administrado pela empresa Urbia através do contrato de PPP.

Quase a totalidade das edificações e instalações do parque passaram para a responsabilidade da concessionária, exceto o Pavilhão Japonês, Museu Afro Brasil, Museu de arte moderna (MAM), Bienal, estufas e viveiros.

4.2.4. Controle financeiro

Durante o período anterior a concessão do parque o controle financeiro era realizado pela SVMA que recebia repasses do orçamento municipal.

Após a concessão o controle financeiro do parque passou para a empresa responsável, incluído todos os custos das despesas operacionais, investimentos e taxas. A empresa Urbia responsável pela concessão, foi contactada solicitando informações mais detalhadas sobre custos e investimentos previstos, contudo essas informações não foram disponibilizadas. Diante disso os dados apresentados a seguir são os que compõem o edital de licitação de 2019 e estudos complementares (SVMA, PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO, 2021).

4.2.4.1. Despesas

No ato da assinatura do contrato a concessionária do parque teve que pagar R\$70.500.000,00 referente a outorga fixa, critério financeiro adotado na licitação para definição da empresa vencedora.

Também constava no edital de licitação pública que a concessionária é obrigada a realizar investimentos de ao menos R\$164.800.000,00 em valores atuais ao longo dos 35 anos da concessão.

Os maiores custos são as despesas operacionais que contemplam manutenção, jardinagem, segurança, água, energia e outras que conforme estudo da Prefeitura de São Paulo é estimado em R\$26.070.000,00 por ano.

Também está previsto em contrato o pagamento de uma taxa de outorga variável, sendo dividida em duas. A outorga variável 1 compreende ao pagamento de 1,12% da receita bruta, sendo apurada trimestralmente. A outorga variável 2 trata do pagamento de um valor que pode variar de 0 a 1% da receita bruta dependendo do fator de desempenho, sendo calculado conforme a fórmula 1 abaixo indicada.

$$\text{FDEP} = \text{NFID} * 40\% + \text{NFPS} * 60\% \quad (1)$$

Em que:

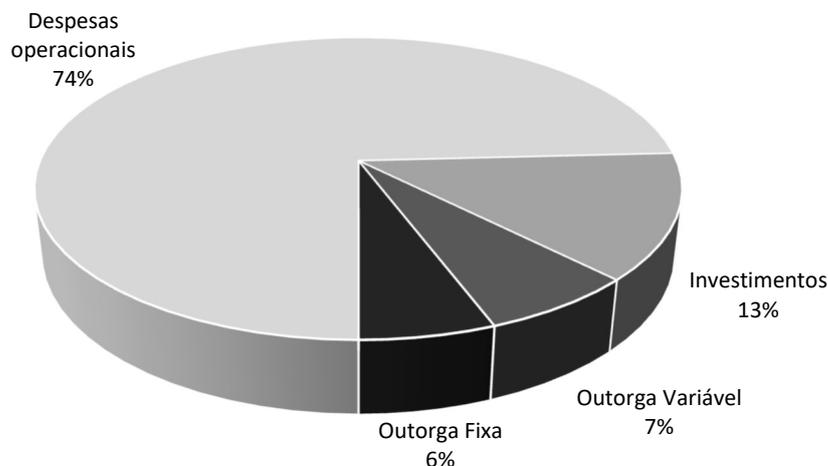
FDEp= Nota do Fator de Desempenho para cada parque

NFID= Nota final dos indicadores de desempenho

NFPS= Nota Final da Pesquisa de Satisfação dos Usuários

Abaixo é apresentado um gráfico com a proporção de cada um dos gastos relacionados nos parágrafos acima, considerando o período de duração da concessão de 35 anos.

Gráfico 3 – Distribuição dos principais custos, concessão Parque Ibirapuera.



Fonte: Adaptado edital Licitação (2019).

É possível verificar que os maiores gastos, são oriundos das despesas operacionais, seguidos de investimentos o posteriormente o pagamento da outorga variável e fixa.

4.2.4.2. Receitas

A forma prevista para se obter receitas para cobrir os custos e obter lucro, é a exploração dos diversos espaços, sendo vetada a cobrança de qualquer tarifa para o acesso ao parque.

Conforme descrito no edital de licitação da Prefeitura de São Paulo para a concessão dos parques, dentre as principais formas de exploração possíveis para obtenção de receita pode se destacar: Explorar o uso do estacionamento, publicidade no interior do parque, incluso a comercialização do *Naming Rights* do parque, locação de edificações que já eram de acesso restrito ao público como o Auditório, Oca e PACUBRA, bem como implantação de restaurantes, lanchonetes e locação de áreas abertas.

Figura 15 – Espaço de alimentação



Fonte: autor.

Figura 16 – Caixa para pagamento de estacionamento



Fonte: autor.

Nas figuras acima é possível verificar duas fontes de receita para a empresa concessionária, sendo um a locação de um espaço onde foi montado uma praça de alimentação com o patrocínio de uma grande empresa do ramo de alimentação, e outro o guichê de pagamento do estacionamento.

4.2.5. Plano de gerenciamento do parque

Não foi possível encontrar ou ter acesso ao plano de gerenciamento do parque do período anterior a concessão. Contudo o edital da Concorrência Internacional da concessão define as diretrizes gerais, encargos de obras, planos operacionais e de gerenciamento do parque que a concessionária deve elaborar e cumprir (Prefeitura de São Paulo; Ambiente, Secretaria do Verde e Meio, 2019).

O plano de gerenciamento é dividido em quatro principais itens: plano de intervenções, plano diretor, planos operacionais e plano de transferência operacional. Segue abaixo quadro com síntese dos planos.

Tabela 4 – Lista de planos de gerenciamento

Nº	ITEM	SUBITEM	
1	PLANO DE INTERVENÇÕES - PARQUES		
2	PLANO DIRETOR - PARQUES		
3		Administração	Plano de Administração e Gestão
4			Plano de Atendimento e Experiência do USUÁRIO
5		Atendimento USUÁRIO	Plano Educacional e Cultural para o Planetário e Escola Municipal de Astrofísica Professor Aristóteles Orsini
6			Plano de Manejo e Conservação de Recursos Naturais
7		Conservação de Recursos Naturais	Plano de Manejo e Conservação da Fauna
8	PLANOS OPERACIONAIS - PARQUES		Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
9			Plano de Segurança
10			Plano de Atendimento Ambulatorial e de Remoção Emergencial
11		Bem-estar	Plano de Conscientização e Inclusão
12			Plano de Prevenção de Incêndios e Proteção Contra Descargas Atmosféricas
13			Plano de Limpeza
14		Zeladoria	Plano de Conservação de Infraestruturas, Edificações, Equipamentos e MOBILIÁRIO
15	PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL		

Fonte: Prefeitura de São Paulo Secretaria do Verde e Meio Ambiente (2019).

Figura 17 – Serviço de poda de árvore



Fonte: autor.

Na figura acima é possível ver a o serviço de poda de árvore, sendo realizado por uma empresa terceirizada. Esse serviço faz parte do plano de manejo e conservação de recursos naturais.

4.2.6. Satisfação dos usuários

A abordagem prevista no edital de licitação da concessão para aferição da satisfação dos usuários do parque do Ibirapuera será abordada mais à frente em capítulo específico sobre o assunto. Mas de forma sucinta pode se dizer que foi levado em conta essa preocupação, tendo em vista que a satisfação do usuário é parte que compõe o cálculo do pagamento da outorga variável, conforme descrito no item 4.2.4.1 deste capítulo.

5. GERENCIAMENTO DE FACILIDADES E EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

Conforme definição do IFMA (2021) o Gerenciamento de Facilidades (GF) é “uma profissão que abrange várias disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído, integrando pessoas, local, processos e tecnologia”.

De acordo com Graça (2016).

"Gerenciamento de Facilidades (GF) é uma atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edifícios, equipamentos, serviços e tecnologia (meios) proporcionando a melhoria contínua da servibilidade e da usabilidade do meio ambiente construído, para suportar devidamente as necessidades e os desejos dos usuários. As atividades de GF devem gerar experiências significativas para as pessoas produzindo transformações e agregando valor às diversas atividades das organizações. As atividades de GF devem estar alinhadas às estratégias corporativas, para a consecução dos propósitos (fins) das organizações."

Nas duas definições de GF é possível verificar o destaque que se dá em integrar as pessoas ao ambiente construído, pensar na usabilidade e geração de experiências positivas as pessoas. Isso está diretamente relacionado com a abordagem deste trabalho, em subsidiar o gerente de facilidades na identificação da melhor forma de obter a percepção dos usuários.

No desenvolvimento deste trabalho o foco principal é a identificação dos principais atributos que influenciam na satisfação dos usuários de parque públicos urbanos. Para tanto diversos estudos citados ao logo desse trabalho, serão utilizados como fonte de informação para alimentar o método de investigação proposto. As percepções dos usuários obtidas poderão auxiliar o gerente de facilidades em toda as etapas e processos descritos na NBR ISO 41001/2020, que objetivam o controle efetivo do gerenciamento de facilidades

5.1. Sistema de gestão de Gerenciamento de Facilidades

Essa seção utiliza como referência a NBR ISO 41.001/2020, citando os principais pontos do sistema de gestão descritos nesta norma que aborde as expectativas dos usuários e que tenha aplicação no gerenciamento de facilidades de parques públicos urbanos.

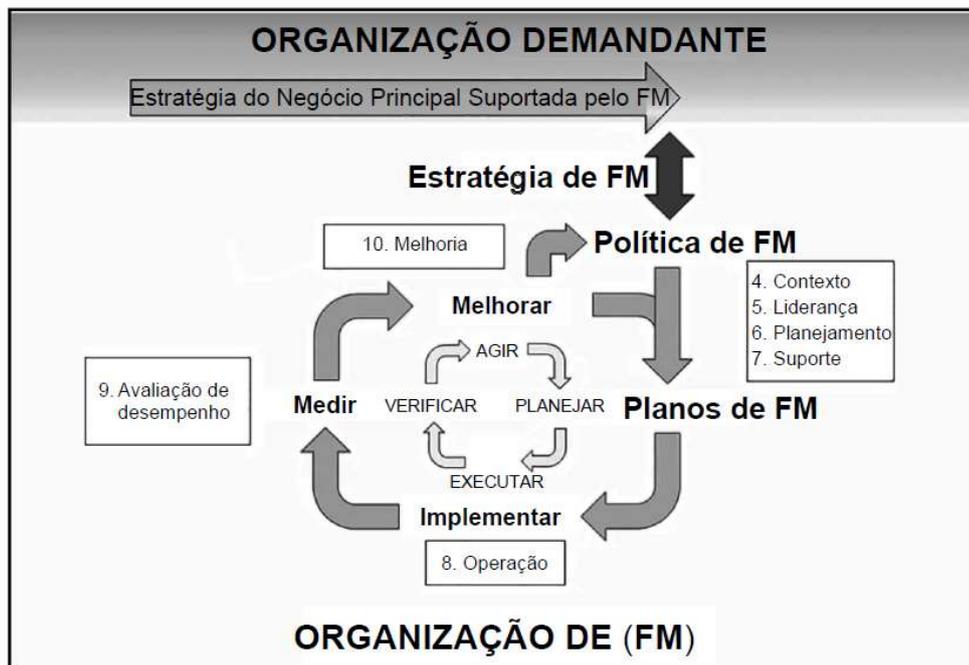
Conforme descrito na Norma NBR ISO 41001 (2020) ela “promove a adoção de uma abordagem do processo ao desenvolver, implementar e melhorar a efetividade de uma norma de sistema de gestão para melhorar a satisfação do cliente pelo atendimento de seus requisitos”.

A norma NBR ISO 41.001/2020 propõe a aplicação de um sistema de processos, utilizado no Gerenciamento de Facilidades que ressalta a importância de entender os requisitos da organização através de planejamento integrado, e melhoria contínua dos processos. Sendo necessário compreensão e definição pela organização demandante dos critérios abaixo descritos:

- Contexto da organização: compreender e definir o sistema de FM apropriado
- Liderança: compreender as funções, responsabilidades, políticas e autoridades organizacionais.
- Planejamento: compreender riscos, objetivos estratégicos e políticas atuais.
- Suporte: Compreender os recursos disponíveis ante os recursos necessários na forma de recursos financeiros, humanos e tecnologia.
- Operações: oferecendo serviço de FM integrados.
- Avaliação de desempenho: comparando padrões, medindo e atingindo as exigências determinadas
- Melhoria: reavaliando os padrões já comparados, determinando e executando iniciativas de melhoria do processo.

As seções da Norma NBR ISO 41.001/2020 são organizadas com base na metodologia proposta na figura abaixo, conhecida como (PDCA) iniciais das palavras Planejar-Executar-Verificar-Agir.

Figura 18 – Metodologia de abordagem do processo em *facility management*



Fonte: NBR ISO 41.001 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2020).

Dentre os diversos requisitos descritos na norma de sistema de gerenciamento de facilidades, é citado abaixo os que tem maior relação com a experiência dos usuários.

5.1.1. Entender as necessidades e expectativas das partes interessadas

Os objetivos estratégicos da organização devem ser levados em conta para determinar e documentar as partes interessadas, os requisitos, as saídas que atenderão aos requisitos, as entradas necessárias para atingir essas saídas e o processo para tudo se mantenha atualizado. Sendo que os usuários finais é uma, se não a mais relevante parte interessada.

5.1.2. Comunicação

O planejamento de comunicação é uma ferramenta relevante e que pode ser muito útil para mostrar aos usuários as ações que a organização está tomando e que pode ser de interesse deles, assim como possibilitar aos usuários expressar algum desejo e necessidade.

O plano de comunicação deve estar alinhado com os objetivos da organização, portanto a informação a ser comunicada deve considerar o propósito, urgência e a quem é direcionada. O plano de comunicação também deve levar em conta a frequência quem é o público-alvo da comunicação, por qual método será feita a comunicação e como medir a efetividade.

5.1.3. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho pode ser tanto diretamente direcionada ao usuário através de pesquisa de satisfação, mas principalmente através de monitoramento e medição dos serviços prestados. Também faz parte da avaliação de desempenho as auditorias internas e a revisão de gestão.

É importante estabelecer critérios de desempenho, que possibilite uma visão ampla do desempenho. Identificar e selecionar métricas operacionais, de processos, de gestão e indicadores-chave de desempenho (KPI³).

Quando a experiência do usuário é considerada como um fator estratégico para a organização, e se analisa a abordagem de processo da Norma NBR ISO 41001/2020 verifica-se que em todas as etapas são necessárias informações relativas aos fatores que mais geram impacto na satisfação dos usuários, que em muitos casos é de difícil obtenção.

A dificuldade de obtenção de informações prévias sobre os usuários pode fazer com que alguns planos de gerenciamento de facilidades só levem em conta a percepção do usuário durante a etapa de verificação, quando se faz a avaliação de desempenho. Não sendo raro que as perguntas da avaliação seja baseada apenas na percepção que os administradores do parque têm sobre os usuários.

Os parques públicos urbanos são espaços utilizados pelos mais diversos perfis de usuários que os frequentam para os mais diversos fins. Dessa forma o trabalho de planejar, implementar, avaliar o desempenho e propor mudanças do sistema de facilidades que tenha foco na experiência do usuário pode ser um desafio.

³ Abreviação em língua inglesa para Key Performance Indicators, que tem significado equivalente a indicador-chave de desempenho. Mas que tem seu uso amplamente difundido no gerenciamento de facilidades.

5.2. Experiência do usuário

Experiência do usuário, conhecida no idioma inglês pelas siglas (UX⁴) é o modo como as pessoas se sentem quando interagem com um serviço ou produto, podendo resultar em uma percepção positiva ou negativa. “Muitas vezes, UX é confundido com usabilidade, que descreve como um produto é fácil de usar. Embora seja verdade que a UX como uma disciplina começou com a usabilidade” (INTERACTION DESIGN FOUNDATION, 2021).

Conforme citado em um artigo por Norman e Verganti (2014) um exemplo da abordagem com foco na experiência do usuário se verificou no tratamento de imagens médicas. O paciente quando está realizando um exame de tomografia computadorizada precisa permanecer imóvel, em um equipamento barulhento e desconfortável por um longo período. Uma solução para reduzir o tempo de exame seria aumentar a potência do equipamento, mas isso significaria aumentar a exposição do paciente à radiação. Então a empresa fabricante do equipamento sugeriu que ao invés de modificar o equipamento, fosse realizada alterações no ambiente hospitalar criando um ambiente mais agradável e relaxante, antes durante e após o período do exame.

Conforme Graça (2010) quando se pratica o Gerenciamento de facilidades focado na experiência dos usuários tem-se o *User Experience Facilities Management* (UX FM). Que é o gerenciamento e sistematização da experiência do usuário, buscando entender seus comportamentos e necessidades, colocando para funcionar as ferramentas já disponíveis.

Para os gerentes de facilidades de parques que desejem proporcionar uma melhoria na experiência do usuário, primeiramente é necessário conhecer melhor a interação das pessoas com o produto ou serviço. Este trabalho foi elaborado através de revisão bibliográfica em estudos realizados para a determinação dos fatores de sucesso de outros parques públicos.

⁴ UX, é a abreviação do termo em inglês User Experience, com o significado em português Experiência do Usuário, mas que devido a sua frequente utilização na língua portuguesa foi mantido no formato da língua estrangeira.

5.3. Fatores determinantes para o sucesso

De acordo com estudo realizado por Sakip, Akhir e Omar (2015) para a determinação dos principais fatores para o sucesso de parques públicos na Malásia foram identificados quatro fatores como sendo os principais: facilidade de acesso e conectividade, conforto e visual, atividades e sociabilidade.

O estudo do Sakip, Akhir e Omar (2015) identificou que esses quatro fatores podem ser subdivididos em algumas dimensões para melhor entendimento da relevância destas informações com a experiência e satisfação dos usuários. A tabela abaixo apresenta o questionário utilizado no estudo para identificar a confiabilidade e validar a proposta da determinação dos fatores de sucesso dos parques.

Tabela 5 – Perguntas da pesquisa de confiabilidade para determinação de fatores de sucesso de parque público

Fatores	Dimensões	Itens	Descrição dos itens
Facilidade de acesso e conectividade	Circulação de veículo	1	As condições são boas?
		2	A entrada é bem sinalizada?
		3	Entrada e saída possuem caminho livre?
		4	Área do estacionamento visível de fora?
		5	O tamanho das vagas são boas?
	Acesso para pedestres	1	A entrada de pedestre é boa?
		2	As travessias de pedestres são boas?
		3	O acesso pela via principal é bom?
		4	A largura da calçada é boa?
		5	As condições das calçadas são boas?
		6	A sinalização para as instalações é clara?
Sistema público de transporte	1	Proximo de ponto de ônibus?	
	2	Está situado na rota de transporte público?	
Conforto e imagem	Assentos e manutenções	1	Maioria dos bancos estão na sombra e em locais com grande atividades?
		2	Facil de chegar a área de assentos?
		3	Mais da metade dos bancos estão sob abrigo?
		4	Mais da metade dos bancos estão em local aberto?
		5	A área apresenta boa manutenção?
		6	As instalações estão em boas condições
		7	Mais da metade das instalações estão em condições boas?
		8	Mais da metade das instalações estão em condições ruins?
	Segurança do parque	1	Proximo de estradas e vias de acesso?
		2	Proximo de área residencial?
		3	Proximo de área comercial?
		4	Proximo da natureza?
		5	Existe presença de policiamento ou vigilância privada?
		6	Sistema de vigilancia comunitária?
		7	Vigilância?
		8	Existe sistema de monitoramento por câmeras?
		9	Veículos são permitidos no parque?
		10	Bicicletas são permitidas no parque?
		11	Motocicletas são permitidas no estacionamento e dentro do parque?

Usuário e atividades	Usuário e atividades sociais	1	O parque é frequentado por famílias?
		2	O parque é frequentado por adolescentes?
		3	O parque é frequentado por PCD, idosos, grávidas?
		4	O parque é frequentado por crianças?
		5	O parque é frequentado por comunidade?
		6	Existe espaço para soltar pipa?
		7	Existe espaço para barco?
		8	Existe área para piquenique?
		9	Existe área para encontro com amigos?
		10	Existe área para alimentação?
		11	Existe local para fotos panorâmicas?
		12	Existe playground?
	Atividade e atração especial	1	Possui área para corrida?
		2	As áreas para caminhada são boas?
		3	Existe local para prática de patins?
		4	Existe local para prática de skate?
		5	Existe local para ciclismo?
		6	Possui local para relaxamento e descanso?
		7	Possui local para leitura?
		8	As fontes de água são atrativas?
		9	O playground são muito atrativos?
		10	As esculturas / estátuas são bonitas?
		11	O layout do parque é muito atrativo?
		12	Os elementos de concreto são atrativos?
		13	O design das plantas é atrativo?
		14	A área verde é muito atrativa?
Sociabilidade	Oportunidade de socialização	1	O design atraente do layout do parque propicia a socialização?
		2	As instalações propiciam a socialização?
		3	A sinalização clara propicia os usuários a socializarem?
	Meio Ambiente	1	A limpeza do local faz com que o usuário aproveite o parque?
		2	A boa manutenção faz com que o usuário aproveite o parque?
		3	A vista do parque faz com que o usuário aproveite o parque?
		4	A vista da vizinhança faz o usuário aproveitar o parque?
		5	O parque fica próximo a uma área residencial, fazendo com que o usuário aproveite o parque?
		6	O parque fica próximo à área comercial, fazendo com que o usuário aproveite o parque?
		7	O parque fica próximo a uma área natural, fazendo com que o usuário aproveite o parque?

Fonte: Sakip, Akhir e Omar, (2015)

Como conclusão do estudo os autores citam que “para alcançar o sucesso do parque público, a facilidade de acesso e conectividade devem ser o principal fator na concepção de um parque, seguido de sociabilidade, atividades e conforto e visual”.

As perguntas deste questionário devem ser comparadas com as de demais questionários usualmente aplicados para verificar se algum itens não está sendo mapeado.

5.4. Avaliação de qualidade de serviço em parques públicos

Quando se elabora um plano de qualidade de serviço em parques públicos é importante que se analise os serviços de facilidades prestados pensando na relação entre os aspectos do ambiente físico e da experiência do usuário. Dessa forma poderá ser identificado os reais fatores que influenciam na satisfação do visitante.

No estudo realizado por Eng e Niininen (2005) foi feito um comparativo do componente de qualidade de serviços que influenciam na satisfação e insatisfação dos visitantes. Para uma melhor análise os dados foram separados conforme a frequência de visita dos usuários, sendo os visitantes frequentes aqueles que visitaram o parque três vezes ou mais por mês e os visitantes pouco frequentes aqueles que não visitaram mais de duas vezes por mês. O estudo foi realizado em parques públicos do Reino Unido, situados no condado de Derbyshire.

Tabela 6 – Frequência de percepção positiva e negativa de atributos de parques públicos no Reino Unido

Posição	Usuário Frequente	Frequencia(%)	Posição	Usuário Pouco Frequente	Frequencia(%)
Positivo					
1	Bancos confortáveis	58,1	1	Conforto	53,2
2	Paisagem	47,6	2	Bancos confortáveis	50,7
3	Manutenção	33,9	3	Espaço livre	38,2
4	Apelo visual	32,4	4	Paisagem	27,5
5	Estacionamento	30,5	5	Manutenção	25,0
6	Limpeza	28,2	6	Apelo visual	26,9
7	Conforto	21,4	7	Limpeza	21,5
8	Experiencia no parque	19,5	8	Estacionamento	17,3
9	Funcionários	17,8	9	Instalações	14,2
10	Espaço livre	15,4	10	Funcionários	12,6
11	Tarifas razoáveis	14,8	11	Confiança	11,4
12	Sinalização	14,6	12	Tarifas razoáveis	10,2
13	Reputação	13,7			
14	Confiança	12,3			
Negativo					
1	Parque infantil	67,2	1	Diversidade das instalações	72,4
2	Segurança pessoal	51,7	2	Qualidade dos quiosques	63,1
3	Qualidade dos quiosques	49,1	3	Parque infantil	57,9
4	Diversidade das instalações	42,8	4	Segurança pessoal	49,3
5	Disponibilidade de Informações	31,8	5	Nível de serviço	42,8
6	Eventos	20,4	6	Envolvente	37,1
7	Nível de serviço	19,2	7	Disponibilidade de Informações	22,7
8	Envolvente	18,6	8	Eventos	16,3
9	Escolha do cliente	16,9	9	Transporte público	15,8
10	Transporte público	15,6	10	Sinalização	14,4
11	Instalações	14,2	11	Reputação	13,5
			12	Experiencia no parque	12,7
			13	Escolha do cliente	10,2

Fonte: Eng e Niininen, (2005)

De acordo com o estudo de ENG e NIININEN (2005, p.80) “assentos confortáveis, paisagem e manutenção do parque foram os atributos mais importantes para visitantes frequentes. Já para visitantes pouco frequentes a conveniência, assentos confortáveis e o espaço”.

Conforme o mesmo estudo os fatores que mais causam insatisfação “para visitantes frequentes, foram parques infantis, segurança, qualidade dos quiosques e a variedade de instalações. Para usuários pouco frequentes a variedades de instalações está no topo da lista, seguido pela qualidade dos quiosques, parques infantis e segurança”.

Como conclusão da pesquisa de Eng e Niininen (2005, p.80)

“atender às necessidades dos visitantes pouco frequentes pode fazer com que eles visitem o parque mais regularmente, mas atender às necessidades dos visitantes frequentes do parque pode não ter um efeito tão grande sobre os níveis de satisfação percebidos por estes”.

5.5. Pesquisa com usuário

De acordo com Hansen, Olsson e Blakstad (2010).

“As avaliações de usabilidade fornecem dados sobre as experiências do usuário em seu local de trabalho. O valor de tal avaliações para estudos futuros de novos projetos ou melhorias das instalações existentes reside principalmente na capacidade de compreender as experiências dos usuários e traduzi-las em serviços adequados e soluções. Conseqüentemente, os resultados da pesquisa sobre avaliação precisam ser traduzidos em um formulário que seja facilmente acessível aos clientes, designers, tomadores de decisão e outros envolvidos”

Esse estudo apresentado na conferencia do CIB W070 mostra a importancia da avaliação da usabilidade para melhorias nos processos e instalações existentes.

No mesmo estudo citado acima sobre usabilidade, os pesquisadores verificaram que a perspectiva do usuário pode variar entre diferentes grupos e níveis.

De acordo com Sakip, Akhir e Omar (2015) “à percepção do usuário sobre a acessibilidade do parque público geralmente são muito complexas e têm visões diferentes relacionadas a idade, raça, religião, gênero e experiências”. Tem se ai a importancia no questionário da pesquisa dos usuários algumas perguntas que possam realizar o mapeamento do perfil social.

Quando falamos sobre avaliação de qualidade e experiência do usuário um ponto torna difícil a análise e comparação entre diversos locais, é que em muitos casos as metodologias empregadas na avaliação são distintas. É sempre bom quando existe um indicador comum a diversos locais, pois dessa forma é possível traçar um comparativo entre locais distintos.

A Fundação Aron Birmann criou um Indicador de Qualidade de Parques Urbanos que analisa qualitativamente os parques da Cidade de São Paulo. Neste Piloto realizado em 2019 abrangiu 77 parques da cidade de São Paulo, sendo excluído os parques lineares e as unidades de conservação.

A metodologia empregada no estudo da Fundação Aron Birmann (2019) consistiu em avaliar a qualidade dos parques através de um questionário respondidos por pesquisadores durante visita aos parques, sendo analisadas quatro categorias: Infraestrutura Básica, Manutenção e Conservação de áreas sociais e naturais, Segurança e Gestão e programação Cultural e de Lazer. Essas categorias foram subdivididas em 21 subcategorias, sendo avaliado 81 itens distintos.

Segue na tabela abaixo as categorias e subcategorias analisadas e seus respectivos os pesos adotados na avaliação.

Tabela 7 – Pesos adotados em cada categoria e subcategoria

Indicador de Parques Urbanos	Peso Grupo	Peso Geral
1.00 Infraestrutura básica	30%	
1.01 Mobilidade urbana	20.00%	6.00%
1.02 Sanitários	20.00%	6.00%
1.03 Acessibilidade	15.00%	4.50%
1.04 Playground	15.00%	4.50%
1.05 Bebedouro e bancos	10.00%	3.00%
1.06 Administração/ atendimento ao usuário	10.00%	3.00%
1.07 Estrutura para alimentação dos usuários	5.00%	1.50%
1.08 Equipamentos de esporte e ginástica	5.00%	1.50%
Nota infraestrutura	100.00%	30.00%
2.00 Manutenção e conservação das áreas naturais e sociais	25%	
2.01 Áreas verdes sem ação antrópica	20.00%	5.00%
2.02 Áreas verdes com ação antrópica	20.00%	5.00%
2.03 Resíduos sólidos	20.00%	5.00%
2.04 Pavimentação/ caminhos de circulação	15.00%	3.75%
2.05 Elementos hídricos	15.00%	3.75%
2.06 Sinalização	10.00%	2.50%
Nota manutenção e conservação	100.00%	25.00%
3.00 Segurança	25%	
3.01 Equipe de segurança e atendimento	35.00%	8.75%
3.02 Infraestrutura da equipe de segurança	35.00%	8.75%
3.03 Prevenção de acidentes	30.00%	7.50%
Nota segurança	100.00%	25.00%
4.00 Gestão e programação cultural/ de lazer	20%	
4.01 Funcionários - estrutura	30.00%	6.00%
4.02 Funcionários - atendimento	30.00%	6.00%
4.03 Ações comunitárias	20.00%	4.00%
4.04 Atividades de cultura e lazer	20.00%	4.00%
Nota gestão e programação	100.00%	20.00%
TOTAL	100%	

Fonte: Fundação Aron Birman, (2019)

A análise de cada item se deu pela verificação da presença ou ausência do mesmo, sendo que cada subdivisão tem uma ponderação em relação ao conjunto total de itens avaliados.

5.6. Exemplo de aplicação de avaliação de qualidade em Parque Público Urbano.

Será apresentada a diretriz para pesquisa do usuário utilizada no edital de Concorrência Internacional N° 001/SVMA/2018 da Prefeitura Municipal de São Paulo referente a concessão para a prestação dos serviços de gerenciamento, operação e manutenção dos parques Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim da Felicidade. (SVMA, 2018)

A diretrizes para pesquisa com usuário é dividida em duas partes, Pesquisa de Satisfação do Usuário e Pesquisa de Uso Público.

5.6.1. Pesquisa de Satisfação do Usuário

Conforme descrito no edital de concessão dos parques da cidade de São Paulo (SVMA, 2018), o objetivo da Pesquisa de Satisfação do Usuário é “aferir o nível de satisfação do usuário a partir de experiências nos parques”.

A metodologia de pesquisa e a realização dela deverá ser realizada por uma entidade especializada que deverá ser contratada pela concessionária. A pesquisa será realizada através de entrevistas com o usuário no formato presencial seguindo um formulário que deve cobrir 4 dimensões de avaliação, sendo detalhadas em 12 encargos conforme tabela 8:

Tabela 8 – Fator de Desempenho na avaliação dos parques

Dimensão de Avaliação	Encargos
Zeladoria	Limpeza Qualidade e atualidade de equipamentos
Conservação de recursos naturais	Cuidado à fauna silvestre e ornamental Manejo de áreas verdes Gestão de resíduos
Bem-estar	Segurança Serviços ambulatoriais Acessibilidade
Experiência do Usuário	Serviço de orientação Qualidade das opções de lazer, cultura e esporte Cordialidade dos funcionários Alimentos & bebidas

Fonte: Concorrência internacional N° 001/SVMA/2018 – Anexo V – Sistema de Mensuração de Desempenho (SVMA, 2018)

A verificação dos indicadores será realizada através de pesquisa de satisfação do usuário e por meio da Avaliação de Desempenho pelo Poder Concedente.

Conforme descrito no capítulo 4.2.4.1, a pesquisa de Satisfação do Usuário corresponde a 60% da participação do Fator de Desempenho, que por sua vez é utilizado para o cálculo do pagamento da Parcela de Outorga Variável que pode chegar a 1% da receita bruta, sendo esse pagamento realizado trimestralmente.

Figura 19 – Exemplo de questionário de pesquisa de satisfação do usuário

		Zeladoria			
		4	3	2	1
Limpeza	Como é a limpeza do parque?	[]	[]	[]	[]
	Como é a limpeza e disponibilidade de suprimento dos sanitário?	[]	[]	[]	[]
Qualidade e atualidade de Equipamentos	Como é o estado das quadras poliesportivas e campos de futebol do parque?	[]	[]	[]	[]
	Como é o estado do mobiliário do parque (bancos, lixeiras e paraciclos)?	[]	[]	[]	[]
	Como é o estado dos brinquedos do playground?	[]	[]	[]	[]
	Como é o estado dos equipamentos de ginástica?	[]	[]	[]	[]
	Como é o estado das pistas de corrida e caminhada?	[]	[]	[]	[]

		Conservação de Recursos Naturais			
		4	3	2	1
Manejo de área verde	Qual o estado das áreas verdes?	[]	[]	[]	[]
	Qual o estado dos gramados?	[]	[]	[]	[]

		Bem-estar			
		4	3	2	1
Segurança	Como você descreveria sua sensação de segurança no parque?	[]	[]	[]	[]
Serviços ambulatoriais	Qual a qualidade do serviço de atendimento ambulatorial?	[]	[]	[]	[]
Acessibilidade	Como é a acessibilidade do parque?	[]	[]	[]	[]

		Experiência do Usuário			
		4	3	2	1
Serviço de orientação	O que você achou da sinalização e orientação?	[]	[]	[]	[]
	Como você avalia a comunicação feita pelo parque na internet?	[]	[]	[]	[]
	Como é o acesso ao parque?	[]	[]	[]	[]
Qualidade das opções de lazer, cultura e esporte	Qual é a qualidade da programação cultural?	[]	[]	[]	[]
	Como é a variedade de opções de lazer/esporte?	[]	[]	[]	[]
Cordialidade dos funcionários	Como você avalia a cordialidade dos funcionários do parque?	[]	[]	[]	[]
Alimentos & bebidas	Como é a qualidade dos serviços de alimentação?	[]	[]	[]	[]
	Como você avalia o preço da alimentação no parque?	[]	[]	[]	[]
	Como você avalia a variedade de alimentação no parque?	[]	[]	[]	[]

Fonte: Concorrência internacional N° 001/SVMA/2018 – Anexo V – Sistema de Mensuração de Desempenho (SVMA, 2018)

O Edital propõe o exemplo de questionário acima indicado. A versão final do questionário deverá ser elaborada pela entidade de especializada contratada pela concessionária, sendo necessário o aval do poder concedente. Contudo é possível verificar que o questionário é superficial, faltando a abordagem de alguns itens relevantes citados nos demais estudos constituintes deste trabalho.

5.6.2. Pesquisa de Uso Público

Por sua vez, conforme informado no edital SVMA, (2018), a pesquisa de Uso Público tem como objetivo “aferir as principais características relacionadas aos principais usos, perfil socioeconômico e demográfico e número de usuários em cada um dos parques”.

Quanto as informações demográficas a pesquisa de uso público devem conter no mínimo as seguintes informações dos usuários:

- Idade;
- Escolaridade;
- Identidade étnico-racial;
- Gênero;
- Deficiência Física;
- Origem;
- Renda domiciliar per capita.

Com relação ao uso do parque a pesquisa deverá estruturar em ‘usos agregados’, sendo detalhado cada um com seus respectivos ‘usos específicos’, devendo conter no mínimo as seguintes informações dos ‘usos agregados’

- Atividades culturais;
- Contemplação;
- Eventos;
- Práticas esportivas;
- Serviços de alimentação;
- Outros.

A pesquisa de Uso Público não é considerada para o cálculo do fator de desempenho.

5.7. Partes interessadas e suas necessidades

Quando se pensa na satisfação dos usuários, pode-se tratar não somente dos frequentadores do parque, mas de todas as partes atuantes que têm impacto na experiência do usuário. Segue abaixo lista com identificação das partes interessadas conforme estudo de Enohi, Cintra e Costa (2019) sobre a estrutura da rede de *stakeholders* do Parque Ibirapuera.

- Frequentadores
- Conselho gestor
- Prefeitura
- Guarda Civil
- Serviços Terceirizados
- Comerciantes autônomos
- Equipamentos
- ONG
- Assessoria
- Comunidade Local
- Mídia
- Competidores

No Gerenciamento de Facilidades para cada caso faz-se necessário mapear os diferentes *stakeholders*, pois podem diferir muito. Conforme descrito por Olsson, Blakstad e Hansen (2010) “a maior parte da literatura sobre a gestão das partes interessadas concentra-se nos usuários como um grupo homogêneo e facilmente definido”

6. PROPOSTA PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

A organização responsável pelo Gerenciamento de Facilidades que opte por colocar a experiência do usuário como um objetivo estratégico tem que conhecer bem sobre suas necessidades, e para isso será proposto a seguir uma metodologia de avaliação da qualidade para parques públicos urbanos sob o ponto de vista do usuário.

Propõem-se a utilização de questionário como meio de obtenção dos dados relativos à satisfação do usuário, conforme citado por Ono et al. (2019) é o método quantitativo mais comumente adotado.

Diante do grande número de usuários dos parques torna-se difícil a realização e compilação de métodos qualitativos para coletar informações sobre a percepção e satisfação do usuário como entrevistas, grupos focais entre outros. Portanto para a análise qualitativa será adotado o método *walkthrough* que apesar de não incorporar diretamente a opinião dos usuários é capaz de investigar a qualidade dos parques, e servir para os propósitos de aplicação da metodologia proposta neste trabalho.

A aplicação de questionário é o mesmo método utilizado no edital de concorrência pública da PPP dos parques de São Paulo SVMA (2018)), assim como o *walkthrough* é o mesmo método utilizado pela Fundação Aron Birmann (2019). Contudo serão efetuadas adequações dos itens avaliados inserindo as informações obtidas nas pesquisas de Eng e Niininen (2005) e Sakip, Akhir e Omar (2015).

Tabela 9 – Caracterização dos métodos utilizados na avaliação da experiência do usuário

Ferramenta	Método	Aspectos avaliados	Respondente	Amostragem
Questionário	Quantitativo	Perfil do usuário. Aspectos de usabilidade: Facilidade de acesso e conectividade, conforto e imagem, usuário e atividades e sociabilidade. NPS.	Usuários	A definir
<i>Walkthrough</i>	Qualitativo	Infra estrutura básica, manutenção e conservação das áreas naturais e sociais, segurança e gestão e programação cultural e de lazer.	Pesquisadores	Todos pesquisadores

Fonte: Ono et al. (2019).

Não é escopo desse trabalho a definição do tipo de amostragem, contudo é importante que os dados obtidos na pesquisa sejam confiáveis o bastante para que se possam fazer inferências sobre todo os usuários dos parques. Para a definição do método estatístico poderá ser utilizado estudos complementares existentes ou a contratação de empresa especializada para definir o modelo e inclusive a aplicação na pesquisa.

6.1. Questionário do usuário

O questionário será dividido em duas partes, a primeira para mapeamento do perfil do usuário e a segunda parte com as perguntas com finalidade de identificar a percepção de qualidade do parque do ponto de vista dos usuários. As perguntas da segunda parte do questionário serão estruturadas em categoria, subcategoria e item que se deseja analisar.

6.1.1. Identificação do perfil do usuário

A primeira parte do questionário aplicada trata de uma série de perguntas que tem como finalidade mapear o perfil do usuário do parque. No Anexo 1, é apresentado a tabela com as perguntas e opções de respostas do perfil do usuário, onde são realizadas as seguintes perguntas:

- Idade
- Se é portador de alguma deficiência física
- Local de residência
- Meio de transporte utilizado para chegar ao parque
- Frequência de visita deste parque
- Tempo de permanência
- Motivo da visita
- Grau de escolaridade
- Renda média

Essa parte do questionário não tem impacto na pontuação, mas pode servir para identificar qual é o público do parque e orientar os gestores a compreender os resultados obtidos na parte do questionário relativa à avaliação.

6.1.2. Escala de avaliação

As perguntas terão classificação unipolar conforme tabela 10 sendo para cada nível atribuído uma nota que pode variar de 1 a 5. Também será adicionado uma classificação para as pessoas que não sabem opinar sobre o assunto ou quando não for aplicável, as respostas que se enquadrarem neste caso não serão consideradas tendo o seu peso redistribuído para o cálculo da nota final.

A avaliação final da qualidade do parque por parte do usuário também seguirá a mesma escala.

Tabela 10 – Escala de avaliação das respostas

Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Não sei opinar ou Não aplicável
1	2	3	4	5	0

Fonte: modificado de Onon *et al.* (2019).

6.1.3. Peso das perguntas

No Anexo 2 é apresentado a tabela com os pesos do questionário do usuário. Essa tabela foi realizada com base na tabela 7 proposta pela Fundação Aron Birmann (2019) citada neste trabalho, contudo a descrição dos grupos e subgrupos tomou como base os fatores e dimensões descrita na tabela 5 de Sakip, Akhir e Omar (2015).

Os pesos de cada categoria e subcategoria depende da importância delas. Essa ponderação foi realizada com base na classificação descrita no estudo do Eng e Niininen (2005). Sendo dado um peso maior para as categorias e subcategorias que tiveram conforme o estudo uma frequência elevada na percepção, tanto positiva quanto negativa.

6.1.4. Perguntas

No Anexo 3 segue a tabela com o questionário proposto, sendo ao todo 39 perguntas divididas em 5 categorias e 23 subcategorias. A elaboração das perguntas foi feita com base no estudo de Sakip, Akhir e Omar (2015) apresentado na tabela 5 deste trabalho.

6.2. *Walkthrough*

Para a execução dessa parte do estudo será utilizada uma equipe técnica composta por um grupo de pessoas especialistas em gerenciamento de facilidades, que durante a visita irão responder a uma série de perguntas. Muitas das perguntas são similares as que foram dirigidas aos usuários, mas com enfoque em fornecer informações para uma análise qualitativa.

6.2.1. Escala de avaliação

A escala de avaliação é igual à utilizada no questionário do usuário, conforme descrito no item 6.1.2, variando de 1 a 5, sendo 1 péssimo e 5 ótimo.

6.2.2. Peso das perguntas

No Anexo 4 é apresentado os pesos do questionário *Walkthrough*. O mesmo modelo utilizado no questionário do usuário, contudo tendo uma pequena alteração na categoria 5, conservação, segurança e apoio. Sendo incluído mais 3 subcategorias atendimento dos funcionários, administração / atendimento ao usuário e estrutura para funcionários.

6.2.3. Perguntas *Walkthrough*

No Anexo 5 seguem as perguntas do *Walkthrough* ao todo 73 perguntas divididas em 5 categorias e 26 subcategorias. Onde as perguntas do questionário do usuário se repetem, contudo, sendo incluído perguntas adicionais que possibilitem tem uma melhor análise qualitativa

6.3. Avaliação final

Os indicadores da avaliação do questionário do usuário e do *Walkthrough* usualmente são analisados individualmente, contudo é proposto aqui a criação de um índice para avaliação final. Dessa forma a avaliação final do parque é a composição da nota do questionário do usuário com um peso de 70%, junto com a nota do questionário do *walkthrough* com peso de 30%. Conforme fórmula 2 descrita abaixo.

$$AF = NQ \times 0,7 + NW \times 0,3 \quad (2)$$

Em que:

AF = Avaliação Final

NQ = Nota Total Questionário

NW = Nota Total *Walkthrough*

Sendo mantida a mesma escala de avaliação, que poderá ficar entre 1 a 1,8 (péssimo), 1,8 a 2,6 (ruim), 2,6 a 3,4 (regular), 3,4 a 4,2 (bom) e 4,2 a 5 (ótimo).

6.4. Net Promoter Score (NPS)

Outra metodologia que será utilizada devido a sua grande aplicação por empresas para avaliação do grau de satisfação dos clientes com relação aos seus produtos e serviços é o índice NPS (*Net Promoter Score*), proposto por Fred Reichheld em 2003 que pode ser utilizado pela sua simplicidade de aplicação e fácil compreensão dos resultados.

Contudo é importante ressaltar que esse índice é pouco profundo, estando neste trabalho restrito a uma simples verificação se a avaliação final tem uma boa representatividade na identificação do nível de experiência do usuário do parque público. Outra possível utilização do NPS é como forma rápida de avaliação da percepção do usuário sobre a qualidade do parque.

A aplicação do NPS se dá pela realização da seguinte pergunta ao usuário “Em uma escala de 1 a 10, o quanto você indicaria nosso parque para um amigo?”. Conforme a resposta do usuário ele se enquadra na classificação de detratores quando a resposta é de 0 a 6, neutros quando a resposta é 7 ou 8 e promotores quando a resposta é 9 ou 10. Sendo o índice calculado pela fórmula abaixo

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores} \quad (3)$$

O índice NPS pode variar de -100 a 100. A interpretação do índice pode variar bastante conforme o ramo de atuação, produto ou serviço que é fornecido. Conforme relatório da Trakesale (2021), o entendimento geral dos resultados é que:

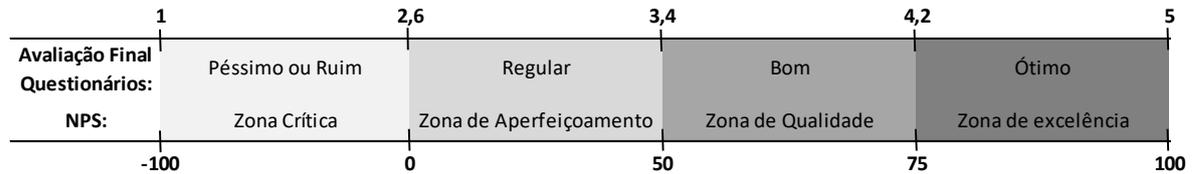
$-100 \leq NPS < 0$ – “Zona Crítica”

$0 \leq NPS < 50$ – “Zona de Aperfeiçoamento”

$50 \leq NPS < 75$ – “Zona de Qualidade”

$75 \leq NPS \leq 100$ – “Zona de excelência”

Tabela 11 – Régua de comparação Avaliação questionário e NPS



Fonte: autor.

Espera-se que os dois indicadores estejam situados em uma mesma faixa ou ao menos que faixas próximas. Assim no próximo capítulo será realizada a aplicação do questionário proposto para que possa ser validado a régua de comparação acima proposta.

7. APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

O questionário proposto foi aplicado em dois parques públicos urbanos da cidade de São Paulo, sendo o Parque do Ibirapuera que está sob a gerenciamnto da iniciativa privada e o Parque da Aclimação sob gerenciamnto da prefeitura municipal.

É importante frisar que as análises dos dados obtidos dizem respeito somente a amostra em questão e não representam a totalidade de usuários do parque servindo aos propósitos de exemplificação da aplicação da metodologia prevista neste estudo. Caso seja de interesse futuro será necessário um tratamento estatístico da análise amostral para garantir a confiança da pesquisa e sua margem de erro.

A pesquisa foi realizada através de plataforma Google Forms entre o período de 24/08/2021 até 04/10/2021, obtendo-se um total de 40 respostas, sendo 23 para o Parque do Ibirapuera e 17 para o Parque da Aclimação.

7.1. Análise do resultado questionário do usuário

Tabela 12 – Resultado do questionário do usuário

		Aclimação	Ibirapuera
Indicador	Categoria / Subcategoria	Média	Média
1.0	Mobilidade e acessibilidade		
	Sistema público de transporte		
1.1	1. Como é a disponibilidade de transporte público para o acesso ao parque?	3,0	3,3
	2. Como é a disponibilidade e condição da ciclofaixa de acesso ao parque?	2,6	3,5
	Acesso de veículo		
1.2	3. Como é a sinalização e facilidade de entrada ao estacionamento?	3,3	3,3
	4. Como é a facilidade de encontrar vagas para estacionar o veículo?	3,3	2,8
	Acesso e circulação para pedestres		
1.3	5. Como é a sinalização e facilidade da entrada de pedestre?	3,6	3,6
	6. Como são as condições das calçadas e travessia de pedestre?	3,6	3,3
	Acessibilidade		
1.4	7. Como é a condição de acesso para idosos e pessoas com deficiência física? (degraus, rampas, corrimão e obstáculos).	3,1	2,9
	Sinalização		
1.5	8. A sinalização geral dentro do parque é clara e indicam os principais equipamentos e serviços disponíveis?	3,2	3,6
2.0	Instalações e atratividades		
	Bancos		
2.1	9. Como é a quantidade e o posicionamento dos bancos? (situados na sombra, próximo a locais com grande atividades e de fácil acesso)	3,7	3,5
	Sanitários		
2.2	10. Como você considera a quantidade de sanitários ofertados e suas localizações?	2,5	2,8
	11. Como é a limpeza e conservação dos sanitários?	2,6	2,9
	Parque infantil		
2.3	12. Como é o tamanho dos parques infantis e diversidade de brinquedos disponíveis?	3,6	3,6
	13. Como é a limpeza, conservação e segurança dos brinquedos?	3,7	3,4

Bebedouros			
2.4	14. Como você avalia a quantidade de bebedouros e qualidade da água? (turbidez, cheiro ou gosto)	2,6	2,7
Estrutura para alimentação dos usuários			
2.5	15. Como você considera a relação entre qualidade e preço das comidas e bebidas ofertadas nos quiosques, lanchonetes e restaurantes?	2,7	3,0
	16. Como é a condição dos locais destinados para piquenique?	3,1	3,5
Equipamentos de esportes			
2.6	17. Como você avalia a disponibilidade e estado das quadras poliesportivas e campos de futebol?	2,4	3,5
	18. Como você avalia a disponibilidade e estados de equipamentos de ginastica e musculação?	3,5	3,3
	19. Como é o estado das pistas de corrida e caminhada?	3,9	3,9
	20. Como é o estado do local para pratica de ciclismo?	3,0	3,4
	21. Como é o local destinado para a prática de esportes radicais? (skate, patins e etc)	2,4	3,7
Elementos hídricos			
2.7	22. Nos caso de presença de nascentes lagos, córregos e rios, eles estão com boa aparência? (cor da água, cheiro, existência de lixo em seu leito).	2,5	3,4
	23. Nos casos da presença de espelho d'água, fontes e esguichos, eles são atrativos estão bem conservados e operando normalmente?	2,0	3,4
Atividade e atração especial			
2.8	24. Como é a disponibilidade de locais para relaxamento, descanso e leitura?	3,8	3,9
	25. Como é a existência de locais para foto panorâmicas?	3,7	4,3
3.0 Área verde e meio ambiente			
Área verdes de matas natural			
3.1	26. Nos caso de presença de mata fechada ou nativa como é o estado aparente de conservação?	3,3	3,7
Área verde de canteiros, jardins e gramados			
3.2	27. Como é a aparência, atratividade e conservação dos gramados, jardins e áreas verdes?	3,4	3,9
Vida animal			
3.3	28. Como é a presença de animais silvestres? (pássaros, anfíbios, peixes e mamíferos e etc.)	3,9	3,6
Coleta de resíduos			
3.4	29. Como é a quantidade e distribuição de lixeiras ao longo do parque?	3,4	3,8
	30. Como é a disponibilidade de lixeiras para coleta seletiva?	2,5	3,2
4.0 Sociabilidade, programação de cultura e lazer			
Oportunidade de socialização			
4.1	31. Os espaços para socialização e encontro com amigos são atrativos?	3,6	4,1
Atividades de cultura e lazer			
4.2	32. Como é a variedade de opções culturais?	2,8	4,0
	33. Como é a qualidade da programação cultural?	2,3	3,6
	34. Como é a atratividade das esculturas e estátuas?	2,5	3,3
5.0 Conservação, segurança e apoio			
Limpeza			
5.1	35. Como você considera a limpeza do parque? (chão, sanitários, bancos, parque infantil)	3,4	3,7
Manutenção			
5.2	36. Como é o estado de conservação dos mobiliários e instalações do parque? (banco, lixeira, sanitários, quadras, parque infantil etc.)	3,2	3,4
Segurança			
5.3	37. Como é a presença de vigilantes ou policiamento no parque?	3,6	3,5
	38. De um modo geral como é a sensação de segurança no parque?	3,6	3,6
Atendimento dos funcionários			
5.4	39. Como você avalia a cordialidade dos funcionários do parque?	3,5	3,7

Fonte: autor.

Na tabela acima é possível identificar as médias para cada uma das perguntas separados pelos respectivos parques. É possível realizar uma rica análise dos fatores avaliados positivamente e negativamente pelos usuários. Como é o caso da pergunta 32 que teve no parque da Aclimação uma avaliação 2,8 (regular) e no caso do parque do Ibirapuera 4,0 (boa).

Utilizando-se o anexo 2 de pesos do questionário do usuário obtém-se a avaliação final de 3,21 para o parque da Aclimação e 3,53 para o parque do Ibirapuera.

7.2. Análise do resultado do questionário *walkthrough*

Para a análise *walkthrough* foi respondido o questionário específico por duas pessoas com conhecimento na área de gerenciamento de facilidades durante visita aos parques. As visitas foram realizadas nos dias 11/09/2021 no parque da Aclimação e no dia 18/09/2021 no parque do Ibirapuera e os resultados são mostrados a seguir:

Tabela 13 – Resposta *Walkthrough*

Indicador	Categoria / Subcategoria	Aclimação Média	Ibirapuera Média
1.0	Mobilidade e acessibilidade		
	Sistema público de transporte		
1.1	1. Como é a disponibilização de transporte público para o acesso ao parque?	2,0	4,0
	2. Como é a infraestrutura para ciclista? (Ciclofaixa, bicicletário, aluguel de bicicletas)	1,5	3,5
	Acesso de veículo		
1.2	3. Como é a sinalização para entrada e dentro do estacionamento?	4,0	3,5
	4. Como são as condições do estacionamento? (pavimento, iluminação etc)	3,0	3,5
	5. Como é o trânsito dentro do estacionamento?	3,0	2,0
	6. Como é a quantidade de vagas de estacionamento levando se em conta o tamanho do parque?	3,0	2,0
	7. Como é o tamanho das vagas?	3,0	4,0
	Acesso e circulação para pedestres		
1.3	8. Como é a condição das travessias de pedestres? (existe faixa de pedestre, farol para pedestre).	4,0	4,0
	9. Como é a condição das calçadas? (sem buracos, depressão, piso faltando, etc).	3,0	3,5
	10. Como é a largura da calçada levando em conta a quantidade de pessoas que está transitando?	4,0	3,5
	11. Como é a sinalização para acesso dos pedestres?	3,5	4,0
	Acessibilidade		
1.4	12. Como é a condição de acesso para idosos e pessoas com deficiência física? (degraus, rampas, corrimão e obstáculos).	3,0	4,0
	13. Como é a condição de atendimento da norma de acessibilidade NBR 9050?	3,0	3,5
	14. Como é a quantidade de vagas destinadas a idosos e deficientes físicos?	1,0	4,0
	Sinalização		
1.5	15. A sinalização geral do parque é clara e indicam os principais equipamentos e serviços disponíveis?	2,0	3,5
	16. Como é o estado de conservação das placas de sinalização?	2,0	3,0
	17. Como é a disponibilização de sinalização em outro idioma além do português?	1,0	1,5

Indicador	Categoria / Subcategoria	Aclimação	Ibirapuera
2.0	Instalações e atratividades		
	Bancos		
2.1	18. Como é o posicionamento dos bancos? (situados na sombra, próximo a locais com grande atividades e de fácil acesso)	3,5	2,0
	19. Como é a quantidade de bancos em relação ao tamanho do parque e o número de usuários?	2,5	1,5
	20. Como está o conforto e estado de conservação dos bancos?	2,0	1,5
	Sanitários		
2.2	21. Como é a quantidade de sanitários ofertados e as suas localizações?	2,0	3,0
	22. Como é a limpeza e conservação dos sanitários?	2,5	3,0
	23. Como é a disponibilização de sanitários para PCD?	2,0	3,0
	Parque infantil		
2.3	24. Como é o quantidade e diversidade de brinquedos disponíveis?	4,5	3,5
	25. Como é a limpeza dos brinquedos?	4,0	3,0
	26. Como é o estado de conservação dos brinquedos? (não possuem ferrugem, pregos soltos, partes ponteadas, madeiras apodrecidas ou peças quebradas).	4,5	3,5
	Bebedouros		
2.4	27. Como é a quantidade e distribuição de bebedouros levando em conta o tamanho do parque e número de usuários?	2,0	3,0
	28. Como é a qualidade da água? (sem turbidez, cheiro ou gosto)	1,5	2,0
	Estrutura para alimentação dos usuários		
2.5	29. Como é a quantidade de quiosques, lanchonetes ou restaurantes levando em conta o número de usuários?	1,0	3,5
	30. Como é o preço dos alimentos em relação a acessibilidade da população?	1,0	2,0
	31. Como é o estado de conservação e limpeza dos estabelecimentos?	1,0	3,0
	32. Como é a condição dos locais destinados para piquenique?	3,0	1,5
	Equipamentos de esportes		
2.6	33. Como é a quantidade de e estado de conservação das quadras poliesportivas e campos de futebol?	1,5	3,0
	34. Como é a quantidade de e estado de conservação dos equipamentos de ginástica e musculação?	2,5	3,0
	35. Como é o tamanho e estado de conservação das pistas de corrida e caminhada?	3,0	4,0
	36. Como é o tamanho e estado do local para prática de ciclismo?	1,0	3,5
	37. Como é a disponibilidade de locais destinado para a prática de esportes radicais? (skate, patins e etc)	1,5	2,0
	Elementos hídricos		
2.7	38. Nos caso de presença de nascentes lagos, correios e rios, eles estão com boa aparência? (cor da água, cheiro, existência de lixo em seu leito).	2,0	3,5
	39. Nos casos da presença de nascente, lagos, correios e rios, eles apresentam indicadores biológicos (peixos, anfíbios e ou aves aquáticas).	3,0	3,5
	40. Nos casos da presença de espelho d'água, fontes e esguichos, eles são atrativos estão bem conservados e operando normalmente?	1,0	2,5
	Atividade e atração especial		
2.8	41. Como é a disponibilidade de locais para relaxamento, descanso e leitura?	3,5	4,0
	42. Como é o estado de conservação de esculturas / estátuas?	2,0	3,5
	43. Como é a disponibilidade de locais para foto panorâmicas?	2,5	4,0
3.0	Área verde e meio ambiente		
	Área verdes de matas natural		
3.1	44. Nos caso de presença de mata fechada ou nativa como é o estado aparente de conservação?	2,0	3,0
	45. Como é a limpeza das áreas de mata fechada ou nativa?	2,5	3,0
	46. Como é a existência de catalogação de flora e fauna e disponibilidade de acesso a essas informações?	2,0	3,0
	Área verde de canteiros, jardins e gramados		
3.2	47. Como é a diversidade paisagismo dos gramados, jardins e áreas verdes?	3,0	4,0
	48. Como é o estado de conservação das áreas verdes de canteiros, gramados e jardins?	3,0	3,5
	Vida animal		
3.3	49. Como é a presença de animais silvestres? (passaros, anfíbios, peixos e amíferos e etc).	2,5	4,0

Indicador	Categoria / Subcategoria	Aclimação	Ibirapuera
Coleta de resíduos			
3.4	50. Como é a quantidade e distribuição de lixeiras ao longo do parque?	2,5	3,5
	51. Como é a quantidade e distribuição de lixeiras para coleta seletiva?	1,0	3,0
	52. Como é o estado de conservação das lixeiras e a frequência de troca dos sacos?	1,5	2,5
4.0 Sociabilidade, programação de cultura e lazer			
4.1 Oportunidade de socialização			
4.1	53. O design do layout do parque propicia a socialização?	3,0	3,5
Atividades de cultura e lazer			
4.2	54. Como é a existência de trabalho voluntário no parque ou ações comunitárias?	2,5	3,0
	55. Como é a variedade de opções culturais?	1,5	4,5
	56. Como é a qualidade da programação cultural?	1,5	3,5
	57. Como é a disponibilidade de atividades gratuitas/ programação de lazer e cultura?	1,0	2,5
	58. Como é a divulgação das atividades em meio digital (site ou rede social)?	2,0	4,0
5.0 Conservação, segurança e apoio			
5.1 Limpeza			
5.1	59. Como é a limpeza do parque? (chão, sanitários, bancos, parque infantil)	3,0	3,5
Manutenção			
5.2	60. Como é o estado de conservação dos mobiliários e instalações do parque? (banco, lixeira, sanitários, quadras, parque infantil etc.)	2,5	3,0
Segurança			
5.3	61. Como é a quantidade de vigilantes ou policiamento no parque?	3,0	4,0
	62. Como é o sistema de câmera de segurança e/ou um sistema de CFTV? (funcionamento, quantidade de câmeras)	1,5	4,0
	63. Como é a disponibilidade de rádios para comunicação interna entre os vigilantes?	4,0	4,0
	64. Como são as guaritas, abrigos ou espaço para o segurança ficar em caso de chuva e sol excessivo?	2,5	3,0
Prevenção de acidentes			
5.4	65. Como é a disponibilidade de equipamentos de combate a incêndio nas edificações do parque?	2,0	2,5
	66. Como é a qualidade do serviço de atendimento ambulatorial?	1,0	3,5
Atendimento dos funcionários			
5.5	67. Como você avalia a cordialidade dos funcionários do parque?	3,0	3,0
	68. Como é a disponibilidade de identificação dos funcionários? (crachás, uniformes)	3,5	4,5
	69. Como é a adequação dos equipamentos disponibilizado aos funcionários?	3,5	3,5
Administração / Atendimento ao usuário			
5.6	70. Como é a disponibilidade de profissionais para sanar dúvidas e questões? (presencial ou por telefone)	2,0	2,0
	71. Como é o grau de capacidade dos funcionários para fornecer informações precisas?	2,5	2,0
Estrutura para funcionários			
5.7	72. Como é a condição de conservação e limpeza do refeitório destinados aos funcionários?	1,5	3,0
	73. Como é a condição de conservação e limpeza do vestiário destinados aos funcionários?	1,5	3,0

Fonte: autor.

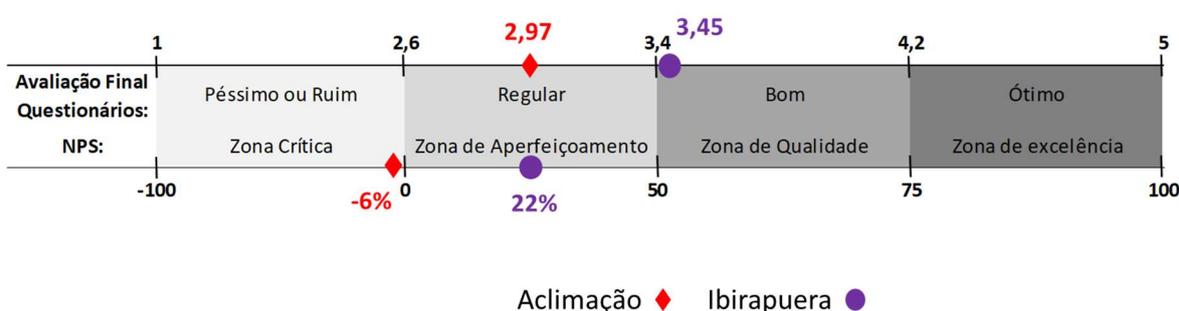
Da análise dos dados mostrados na tabela anterior é possível identificar as médias das notas dos dois técnicos. É possível verificar grande diferença na avaliação de alguns fatores como o item 4.2 que aborda atividades de cultura e lazer. Da mesma forma existem fatores que convergem para uma avaliação muito parecida como o caso do item 1.3 acesso e circulação para pedestre.

Utilizando-se a tabela de pesos do questionário *walkthrough* obtém-se a avaliação final de 2,43 para o Parque da Aclimação e 3,25 para o Parque do Ibirapuera.

7.3. Análise da avaliação final e NPS

Aplicando a fórmula proposta para a avaliação final obtém-se uma avaliação final de 2,97 (regular) para o parque da Aclimação e 3,45 (Bom) para o parque do Ibirapuera.

Tabela 14 – Comparação avaliação final e NPS



Fonte: autor.

Agrupando-se as notas da avaliação do questionário e comparando com o NPS é possível verificar que a régua de comparação proposta na tabela 14 não apresenta uma boa calibração. Ambos os parques, na avaliação do NPS, estão com notas inferiores às da avaliação do questionário, aplicado aos usuários.

Uma das possibilidades dessa divergência é que a interpretação do índice pode variar muito conforme o ramo de atuação (TRAKESALE, 2021), sendo que foi utilizada uma escala padrão de classificação do NPS. Neste caso seria necessário realizar um estudo mais abrangente com diversos parques de forma a criar um índice específico de NPS para o ramo de parques públicos.

Outra possibilidade da divergência é a ponderação dos pesos que computam a nota da avaliação final.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Espera-se que o desenvolvimento desse trabalho tenha propiciado aos responsáveis pelo gerenciamento de facilidades urbanas, em especial dos parques públicos urbanos, uma visão abrangente de gerenciamento com foco na experiência do usuário, baseando-se nos mais recentes estudos acadêmicos bem como a recente norma NBR ISO 41001.

O crescimento populacional concentrado nas áreas urbanas, faz aumentar a demanda por melhores serviços. Deste modo o tema de Facilidades Urbana ganha maior relevância, sendo a qualidade de vida da população é um dos temas centrais neste assunto. E um fator que contribui para isso é a disponibilização de áreas verdes como parques dentro das manchas urbanas. Essa importância é tanta que em 1968 a Itália introduziu uma norma de urbanização que virou referência mundial ao instituir dentre itens uma área mínima destinada a parques e espaços verdes.

Quase um consenso na sociedade brasileira é que os serviços prestados pelos órgãos públicos são insatisfatórios. Isso abre a oportunidade para que a PPP quando realizada de forma adequada, contribua para a melhoria da qualidade dos parques públicos urbanos. A maior disponibilidade de recursos financeiros por parte das organizações privadas, são uma oportunidade de melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Foi citado o caso do Parque do Ibirapuera que em conjunto com outros 5 parques públicos municipais da Cidade de São Paulo passaram recentemente a ser gerenciado pela iniciativa privada por uma PPP. Ainda é recente para avaliar se a concessão desses parques irá trazer mais benefícios que prejuízos, conforme a lista citada no capítulo específico. Mas um fato é que esse movimento pioneiro no Brasil está fazendo com que outros parques sejam objeto de concessão através de PPP, como o Zoológico e Jardim Botânico da cidade de São Paulo que já tiveram o contrato de concessão assinado e mais recentemente os parques Villa-Lobos, Água Branca e Candido Portinari também situados na cidade de São Paulo que estão em etapa de consulta pública para o processo de concessão.

Pensando na constante evolução e melhoria dos serviços prestados aos usuários, os órgãos públicos responsáveis, deveriam incluir nos editais de licitação

para as PPP de parques públicos urbanos a obrigatoriedade da certificação do sistema de gerenciamento de facilidades, conforme a NBR ISO 41.000.

O gerenciamento de Facilidades deve utilizar todas as ferramentas disponíveis para atuar com foco na experiência do usuário, procurando compreender seus comportamentos e necessidades. É necessário para o bom gerenciamento de facilidades manter sempre calibrado o trabalho que o Gerente de Facilidades está fazendo. Sendo fundamental manter atualizado o banco de dados sobre as experiências do usuário, do que eles precisam e não precisam.

Na tentativa de contribuir com uma melhor avaliação da experiência do usuário dos parques públicos urbanos, foi proposta a aplicação de um modelo simples e já difundidos de análise utilizando questionários com o usuário, *walkthrough* e NPS, que em conjunto com estudos recentes (ENG & NIININEN, 2005) e (Sakip, Akhir, & Omar, 2015) mapearam os atributos que mais impactam na experiência do usuário.

A metodologia proposta neste trabalho pode ser útil para o gerente de facilidades obter a informações sobre a percepção da qualidade do serviço, inclusive para cálculo da sua remuneração, como é o caso citado do Parque do Ibirapuera que leva em consideração a avaliação dos usuários para o cálculo do pagamento da outorga variável.

Dessa forma espera que esse trabalho tenha contribuído com os órgãos públicos responsáveis pelo gerenciamento dos parques públicos urbanos, assim como para as organizações que possam vir a ser responsáveis pelo gerenciamento de facilidades dos parques públicos urbanos que passarem para a gestão da PPP.

Como tema para futuras pesquisas fica a sugestão de se fazer a aplicação do modelo utilizado por Eng e Niininen (2005) para verificar se os atributos citados nos estudos em parques do Reino Unido, também são os mesmos dos parques públicos urbanos do Brasil.

Diante da incerteza se os atributos escolhidos são os mais relevantes, uma melhoria que pode ser realizada, é a inclusão no questionário de algumas perguntas sobre o grau de importância de alguns fatores, de forma a identificar os reais fatores que impactam na experiência dos usuários como por exemplo, disponibilidade de restaurantes ou cafeterias, experiência com a natureza entre outras. As respostas para essas perguntas poderiam várias de muito importante até nada importante.

Dessa forma as respostas permitiriam realizar um ajuste na ponderação das notas e até mesmo orientar a alteração do questionário para uma nova aplicação no futuro

Uma grande contribuição também se daria pela aplicação do questionário proposto neste trabalho em diversos parques urbanos, adotando uma amostra estatística que permita ter margem de erro e confiança dentro de parâmetros que possam fornecer resultados que representem todos os usuários dos parques, possibilitando ainda a verificação da aderência do indicador NPS com os valores das avaliações finais dos parques.

9. REFERÊNCIAS

(s.d.).

Prefeitura de São Paulo. (2020). *Tabelas: População Absoluta, Densidade Demográfica e Taxa de Crescimento*. Acesso em 22 de Novembro de 2020, disponível em Site da Prefeitura de São Paulo: http://smul.prefeitura.sp.gov.br/historico_demografico/tabelas.php

Allen, G. (Outubro de 2003). The Private Finance Initiative (PFI). *Economic Policy and Statistics Section*, 9.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2018). *NBR ISO 31000 - Gestão de riscos — Diretrizes*. Rio de Janeiro.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2020). *NBR ISO 41001: Facility management - Sistemas de gestão - Requisitos com orientações para uso*. Rio de Janeiro.

BEST, R., LANGSTON, C., & VALENCE, G. D. (2003). *Workplace Strategies and Facilities Management - Buinding in Value* (1ª ed.). Oxford: Bittereorth Heinemann.

BOP Consulting Editorial Team. (2018). *World Cities Culture Report*. BOP Consulting Editorial Team, Londres.

Caldarice, O., & Cozzolino, S. (2019). Institutional contradictions and attempts at innovation. Evidence from the Italian urban facility planning. (Routledge, Ed.) *EUROPEAN PLANNING STUDIES*, 68-85.

Colavitti, A. M., Floris, A., & Serra, S. (2020). Urban Standards and Ecosystem Services: The Evolution of the Services Planning in Italy from Theory to Praticce. *Sustainability*.

COTTS, D. G., ROPER, K. O., & PAYLANT, R. P. (2010). *The Faciilty Management Handbook*. Amacom.

CURI, F. A. (setembro-dezembro de 2017). Burle Marx e o Parque Ibirapuera: quatro. *ANAIS DO MUSEU PAULISTA*, pp. 103-138.

- Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. (2020). *Histórico das Ferrovias*. Acesso em 10 de novembro de 2020, disponível em Site do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes : <http://www1.dnit.gov.br/ferrovias/historico.asp#:~:text=No%20que%20se%20refere%20especificamente,S%C3%A3o%20Paulo%2C%20Minas%20Gerais%2C%20Rio>
- ENG, T.-Y., & NIININEN, O. (2005). An integrative approach to diagnosing service quality of public parks. *Journal of Services Marketing*(Emerald Group Publishing Limited), 70 - 80.
- Engler, M. (2014). *PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NO BRASIL*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Enohi, N. L., Cintra, R. F., & Costa, B. K. (Novembro de 2019). Stakeholders Network: estudo das relações no Parque Ibirapuera de São Paulo. *Hospitalidade*, 16(3), 134 - 159.
- Fundação Aron Birmann. (2019). *INDICADOR DE PARQUES URBANOS*. Fundação Aron Birmann, São Paulo.
- Graça, M. E. (2016). *Moacyr Graça - Downloads*. Fonte: [http://www.moacyrgraca.com.br/downloads/page4.html#:~:text=%22Gerenciamento%20de%20Facilidades%20\(GF\),meio%20ambiente%20constru%C3%AAdo%2C%20para%20suportar](http://www.moacyrgraca.com.br/downloads/page4.html#:~:text=%22Gerenciamento%20de%20Facilidades%20(GF),meio%20ambiente%20constru%C3%AAdo%2C%20para%20suportar)
- Graça, M. E. (2018). *Notas de Aula*. Universidade Estadual de São Paulo, São paulo.
- Grilo, L. M. (2008). Modelo de Análise da Qualidade do Investimento em Projetos de Parceria Público-Privada.
- GRIMSEY, D., & LEWIS, M. (2004). Public Private Partnerships: The Worldwide. *Edward Elgar*, 268.
- Hansen, G. K., Olsson, N. O., & Blakstad, S. H. (2010). Usability Evaluations – User Experiences – Usability Evidence. *CIB W070 Facilities Management and Maintenance* (pp. 37-48). São Paulo: Escola Politécnica, University of São Paulo.

- Harris, S. (2003). *Public Private Partnerships: Delivering Better Infrastructure Services*. Inter-American Development Bank, Londres.
- IFMA - Internacional Facility Management Association. (08 de Novembro de 2021). *IFMA Knowledge Library*. Fonte: Site da IFMA - Internacional Facility Management Association: <https://community.ifma.org/fmpedia/w/fmpedia/facility-management-1>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2020). *Séries Históricas e Estatísticas*. Acesso em 21 de Novembro de 2020, disponível em Site do INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: <https://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=POP122>
- Instituto Socioambiental. (2008). *Parques urbanos municipais de São Paulo: subsídios para a gestão*. Instituto Socioambiental (ISA), São Paulo.
- INTERACTION DESIGN FOUNDATION. (2021). *The Basics of User Experience Design*.
- Inter-American Development Bank. (2017). *Evaluation of Public-Private Partnerships in Infrastructure*. Inter-American Development Bank, Washigton.
- Ipsos MORI. (2019). *Hyde Park Visitor Survey 2017-18*. The Royal Parks, Londres.
- Junior, L. S. (2012). IMPORTÂNCIA DOS PARQUES URBANOS: O EXEMPLO DO PARQUE ALFREDO VOLPI. *XVI Congresso Brasileiro de Arborização Urbana* (pp. 274 - 278). Uberlandia: Sociedade Brasileira de Arborização Urbana.
- LAM, P. T., & Yang, W. (8 de janeiro de 2020). Factors influencing the consideration of Public-Private Partnerships (PPP) for smart city projects: Evidence from Hong Kong. *Cities*, pp. 1-16.
- LEI FEDERAL Nº 11.079. (30 de dezembro de 2004). *Normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública*. Brasília. Acesso em 11 de Novembro de 2020, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm
- LEI Municipal de São Paulo, Nº 13.539. (20 de MARÇO de 2003). Dispõe sobre a criação dos Conselhos Gestores dos Parques Municipais. São Paulo.

- Macedo, S. S., & Sakata, F. G. (2010). *PARQUES URBANOS NO BRASIL* (3ª ed.). São Paulo: EdUSP.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. (2016). *BRIDGING GLOBAL INFRASTRUCTURE GAPS*. McKinsey&Company.
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *The MIT Press*, 78-96.
- Olsson, N. O., Blakstad, S. H., & Hansen, G. K. (2010). Who is the user? *CIB W070 2010 INTERNATIONAL CONFERENCE IN FACILITIES MANAGEMENT - FM in the Experience Economy* (pp. 25 - 36). São Paulo: Department of Construction Engineering - Escola Politécnica, University of São Paulo.
- ONO, R., ORNSTEIN, S. W., VILLA, S. B., & FRANÇA, A. J. (2019). *Avaliação Pós-Ocupação*. São Paulo: Oficina de Textos.
- Prefeitura de São Paulo; Ambiente, Secretaria do Verde e Meio. (8 de Janeiro de 2019). Edital de Licitação. *CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018*. São Paulo, SP, Brasil.
- Prefeitura de São Paulo; Ambiente, Secretaria do Verde e Meio. (8 de janeiro de 2019). MINUTA DE CONTRATO - ANEXO III - CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA. *CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018*. São Paulo, SP, Brasil.
- Prefeitura de São Paulo; Ambiente, Secretaria do Verde e Meio. (s.d.). ANEXO III - MEMORIAL DESCRITIVO DA ÁREA. *EDITAL DE CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018*. São Paulo, SP, Brasil.
- Prefeitura de São Paulo; Ambiente, Secretaria do Verde e Meio. (s.d.). APÊNDICE II – DIRETRIZES PARA PESQUISAS COM USUÁRIO. *EDITAL DE CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018*. São Paulo, SP, Brasil. Acesso em 18 de janeiro de 2021, disponível em https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/009b_p_arques_contrato_anexo_iii_-_cec_-_apendice_ii__diretrizes_para_pesquisa_com_usuario_vf__1546865995.pdf
- Redoschi, D. A. (2014). *PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NO BRASIL*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

- Sakip, S. R., Akhir, N. M., & Omar, S. S. (2015). Determinant Factors of Successful Public Parks in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 422 – 432.
- Salaj, A. T., & Lindkvist, C. M. (15 de Outubro de 2020). Urban facility management. *Facilities*, pp. 525-537.
- SVMA, P. M. (2018). *EDITAL DE CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018 - APÊNDICE II – DIRETRIZES PARA PESQUISAS COM USUÁRIO*. Prefeitura da Cidade de São Paulo, São Paulo.
- SVMA, Prefeitura da cidade de São Paulo. (5 de setembro de 2021). *Data Room*. Fonte: Site da Prefeitura de São Paulo: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/apresentao_da_concesso_do_1_lote_de_parques_1548954314.pdf
- The Royal Parks. (2006). *HYDE PARK MANAGEMENT PLAN*. The Royal Parks, Londres.
- The Royal Parks. (2019). *Annual Report and Accounts 2018 - 2019*. The Royal Parks, Londres.
- The Royal Parks. (2020). *Hyde Park*. Acesso em 11 de Novembro de 2020, disponível em Site da The Royal Parks: <https://www.royalparks.org.uk/parks/hyde-park>
- TRAKESALE. (2021). *NET PROMOTER SCORE: A FERRAMENTA DE OURO PARA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES*. Acesso em 6 de Fevereiro de 2021, disponível em blog.track: https://blog.track.co/wp-content/uploads/2016/11/e-book_Net_Promoter_Score.pdf?utm_campaign=resposta_blog_ebook_net_promoter_score_ferramenta_de_ouro&utm_medium=email&utm_source=RD+Station

10. ANEXOS

Anexo 1: Perguntas do perfil do usuário.

Peril do usuário						
1. Qual sua idade?						
até 10 anos	de 10 a 20	de 20 a 30	de 30 a 40	de 40 a 60	acima de 60	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. É portador de alguma deficiência? Se sim indicar qual?						
Não	Motora	Visual	Auditiva	Fala	Intelectual	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Onde você mora?						
Bairros vizinhos ao parque	Demais bairros de São Paulo	Cidades da Grande São Paulo	Demais cidades do estado de SP	Demais cidades do Brasil	Outro país	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Qual meio de transporte você usou para vir ao parque?						
Transporte público	Carro / moto	Taxi, Uber	Bicicleta	a pé		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Qual a sua frequência média de visitação desse parque?						
até 4 vezes por ano	1 vez por mês	2 vezes por mês	3 a 4 vezes por mês	1 a 3 vezes por semana	mais que 3 vezes por semana	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Qual o tempo que planeja permanecer ou permaneceu no parque?						
Menos de 30 minutos	de 30 a 60 minutos	de 1 a 2 horas	de 2 a 4 horas	superior a 4 horas		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7. Qual a razão de sua ida ao parque?						
Caminhar ou correr	Pratica de esporte	Descansar, relaxar	Piquenique, lanche	Apreciar a natureza	Encontrar amigos	Passear com filhos e pets
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Qual o seu grau de escolaridade?						
Ensino fundamental incompleto	Ensino fundamental completo	Ensino médio completo	Ensino superior completo	Pós graduação completa		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9. Qual a renda média familiar?						
Até 1 salário mínimo	de 1 a 3 salários mínimos	de 3 a 6 salários mínimos	de 6 a 9 salários mínimos	acima de 9 salários mínimos	Não sei ou não quero opinar	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Fonte: autor.

Anexo 2: Pesos do questionário do usuário conforme categoria e subcategoria

Indicador	Categoria / Subcategoria	Peso Grupo	Peso Geral
1.0	Mobilidade e acessibilidade	20%	
1.1	Sistema público de transporte	20,00%	4,00%
1.2	Acesso de veículo	24,00%	4,80%
1.3	Acesso e circulação para pedestres	20,00%	4,00%
1.4	Acessibilidade	18,00%	3,60%
1.5	Sinalização	18,00%	3,60%
Nota Mobilidade e acessibilidade		100,00%	20,00%
2.0	Instalações e atratividades	26%	
2.1	Bancos	15,00%	3,90%
2.2	Sanitários	15,00%	3,90%
2.3	Parque infantil	15,00%	3,90%
2.4	Bebedouros	10,00%	2,60%
2.5	Estrutura para alimentação dos usuários	12,50%	3,25%
2.6	Equipamentos de esportes	10,00%	2,60%
2.7	Elementos hídricos	10,00%	2,60%
2.8	Atividade e atração especial	12,50%	3,25%
Nota Instalações e atratividades		100,00%	26,00%
3.0	Área verde e meio ambiente	18%	
3.1	Área verdes de matas natural	24,00%	4,32%
3.2	Área verde de canteiros, jardins e gramados	24,00%	4,32%
3.3	Vida animal	24,00%	4,32%
3.4	Coleta de resíduos	28,00%	5,04%
Nota Área verde e meio ambiente		100,00%	18,00%
4.0	Sociabilidade, programação de cultura e lazer	18%	
4.1	Oportunidade de socialização	47,00%	8,46%
4.2	Atividades de cultura e lazer	53,00%	9,54%
Nota Sociabilidade, programação de cultura e lazer		100,00%	18,00%
5.0	Conservação, segurança e apoio	18%	
5.1	Limpeza	25,00%	4,50%
5.2	Manutenção	25,00%	4,50%
5.3	Segurança	28,00%	5,04%
5.4	Atendimento dos funcionários	22,00%	3,96%
Nota Conservação, segurança e apoio		100,00%	18,00%

Fonte: autor.

Anexo 3: Questionário do usuário

Indicador	Categoria / Subcategoria
1.0	Mobilidade e acessibilidade
	Sistema público de transporte
1.1	1. Como é a disponibilidade de transporte público para o acesso ao parque? 2. Como é a disponibilidade e condição da ciclofaixa de acesso ao parque?
	Acesso de veículo
1.2	3. Como é a sinalização e facilidade de entrada ao estacionamento? 4. Como é a facilidade de encontrar vagas para estacionar o veículo?
	Acesso e circulação para pedestres
1.3	5. Como é a sinalização e facilidade da entrada de pedestre? 6. Como são as condições das calçadas e travessia de pedestre?
	Acessibilidade
1.4	7. Como é a condição de acesso para idosos e pessoas com deficiência física? (degraus, rampas, corrimão e obstáculos).
	Sinalização
1.5	8. A sinalização geral dentro do parque é clara e indicam os principais equipamentos e serviços disponíveis?
2.0	Instalações e atratividades
	Bancos
2.1	9. Como é a quantidade e o posicionamento dos bancos? (situados na sombra, próximo a locais com grande atividades e de fácil acesso)
	Sanitários
2.2	10. Como você considera a quantidade de sanitários ofertados e suas localizações? 11. Como é a limpeza e conservação dos sanitários?
	Parque infantil
2.3	12. Como é o tamanho dos parques infantis e diversidade de brinquedos disponíveis? 13. Como é a limpeza, conservação e segurança dos brinquedos?
	Bebedouros
2.4	14. Como você avalia a quantidade de bebedouros e qualidade da água? (turbidez, cheiro ou gosto)
	Estrutura para alimentação dos usuários
2.5	15. Como você considera a relação entre qualidade e preço das comidas e bebidas ofertadas nos quiosques, lanchonetes e restaurantes? 16. Como é a condição dos locais destinados para piquenique?
	Equipamentos de esportes
2.6	17. Como você avalia a disponibilidade e estado das quadras poliesportivas e campos de futebol? 18. Como você avalia a disponibilidade e estados de equipamentos de ginástica e musculação? 19. Como é o estado das pistas de corrida e caminhada? 20. Como é o estado do local para prática de ciclismo? 21. Como é o local destinado para a prática de esportes radicais? (skate, patins e etc)
	Elementos hídricos
2.7	22. Nos caso de presença de nascentes lagos, córregos e rios, eles estão com boa aparência? (cor da água, cheiro, existência de lixo em seu leito). 23. Nos casos da presença de espelho d'água, fontes e esguichos, eles são atrativos estão bem conservados e operando normalmente?
	Atividade e atração especial
2.8	24. Como é a disponibilidade de locais para relaxamento, descanso e leitura? 25. Como é a existência de locais para foto panorâmicas?

continua

3.0	Área verde e meio ambiente
	Área verdes de matas natural
3.1	26. Nos caso de presença de mata fechada ou nativa como é o estado aparente de conservação?
	Área verde de canteiros, jardins e gramados
3.2	27. Como é a aparência, atratividade e conservação dos gramados, jardins e áreas verdes?
	Vida animal
3.3	28. Como é a presença de animais silvestres? (pássaros, anfíbios, peixes e mamíferos e etc.)
	Coleta de resíduos
3.4	29. Como é a quantidade e distribuição de lixeiras ao longo do parque? 30. Como é a disponibilidade de lixeiras para coleta seletiva?
4.0	Sociabilidade, programação de cultura e lazer
	Oportunidade de socialização
4.1	31. Os espaços para socialização são atrativos?
	Atividades de cultura e lazer
4.2	32. Como é a variedade de opções culturais? 33. Como é a qualidade da programação cultural? 34. Como é a atratividade das esculturas e estátuas?
5.0	Conservação, segurança e apoio
	Limpeza
5.1	35. Como você considera a limpeza do parque? (chão, sanitários, bancos, parque infantil)
	Manutenção
5.2	36. Como é o estado de conservação dos mobiliários e instalações do parque? (banco, lixeira, sanitários, quadras, parque infantil etc.)
	Segurança
5.3	37. Como é a presença de vigilantes ou policiamento no parque? 38. De um modo geral como é a sensação de segurança no parque?
	Atendimento dos funcionários
5.4	39. Como você avalia a cordialidade dos funcionários do parque?

Fonte: autor.

Anexo 4: Pesos questionário *walkthrough* conforme categoria e subcategoria

Indicador	Categoria / Subcategoria	Peso Grupo	Peso Geral
1.0	Mobilidade e acessibilidade	20%	
1.1	Sistema público de transporte	20,00%	4,00%
1.2	Acesso de veículo	24,00%	4,80%
1.3	Acesso e circulação para pedestres	20,00%	4,00%
1.4	Acessibilidade	18,00%	3,60%
1.5	Sinalização	18,00%	3,60%
Nota Mobilidade e acessibilidade		100,00%	20,00%
2.0	Instalações e atratividades	26%	
2.1	Bancos	15,00%	3,90%
2.2	Sanitários	15,00%	3,90%
2.3	Parque infantil	15,00%	3,90%
2.4	Bebedouros	10,00%	2,60%
2.5	Estrutura para alimentação dos usuários	12,50%	3,25%
2.6	Equipamentos de esportes	10,00%	2,60%
2.7	Elementos hídricos	10,00%	2,60%
2.8	Atividade e atração especial	12,50%	3,25%
Nota Instalações e atratividades		100,00%	26,00%
3.0	Área verde e meio ambiente	18%	
3.1	Área verdes de matas natural	24,00%	4,32%
3.2	Área verde de canteiros, jardins e gramados	24,00%	4,32%
3.3	Vida animal	24,00%	4,32%
3.4	Coleta de resíduos	28,00%	5,04%
Nota Área verde e meio ambiente		100,00%	18,00%
4.0	Sociabilidade, programação de cultura e lazer	18%	
4.1	Oportunidade de socialização	47,00%	8,46%
4.2	Atividades de cultura e lazer	53,00%	9,54%
Nota Sociabilidade, programação de cultura e lazer		100,00%	18,00%
5.0	Conservação, segurança e apoio	18%	
5.1	Limpeza	15,00%	2,70%
5.2	Manutenção	15,00%	2,70%
5.3	Segurança	20,00%	3,60%
5.4	Prevenção de acidentes	15,00%	2,70%
5.5	Atendimento dos funcionários	15,00%	2,70%
5.6	Administração / Atendimento ao usuário	10,00%	1,80%
5.7	Estrutura para funcionários	10,00%	1,80%
Nota Conservação, segurança e apoio		100,00%	18,00%

Fonte: autor.

Anexo 5: Questionário *Walkthrough*

Indicador	Categoria / Subcategoria
1.0	Mobilidade e acessibilidade
	Sistema público de transporte
1.1	1. Como é a disponibilização de transporte público para o acesso ao parque? 2. Como é a infraestrutura para ciclista? (Ciclofaixa, bicicletário, aluguel de bicicletas)
	Acesso de veículo
1.2	3. Como é a sinalização para entrada e dentro do estacionamento? 4. Como são as condições do estacionamento? (pavimento, iluminação etc) 5. Como é o trânsito dentro do estacionamento? 6. Como é a quantidade de vagas de estacionamento levando se em conta o tamanho do parque? 7. Como é o tamanho das vagas?
	Acesso e circulação para pedestres
1.3	8. Como é a condição da travessias de pedestres? (existe faixa de pedestre, farol para pedestre). 9. Como é a condição das calçadas? (sem buracos, depressão, piso faltando, etc). 10. Como é a largura da calçada levando em conta a quantidade de pessoas que está transitando? 11. Como é a sinalização para acesso dos pedestres?
	Acessibilidade
1.4	12. Como é a condição de acesso para idosos e pessoas com deficiência física? (degraus, rampas, corrimão e obstáculos). 13. Como é a condição de atendimento da norma de acessibilidade NBR 9050? 14. Como é a quantidade de vagas destinadas a idosos e deficientes físicos?
	Sinalização
1.5	15. A sinalização geral do parque é clara e indicam os principais equipamentos e serviços disponíveis? 16. Como é o estado de conservação das placas de sinalização? 17. Como é a disponibilização de sinalização em outro idioma além do português?
2.0	Instalações e atrações
	Bancos
2.1	18. Como é o posicionamento dos bancos? (situados na sombra, próximo a locais com grande atividades e de fácil acesso) 19. Como é a quantidade de bancos em relação ao tamanho do parque e o número de usuários? 20. Como está o conforto e estado de conservação dos bancos?
	Sanitários
2.2	21. Como é a quantidade de sanitários ofertados e as suas localizações? 22. Como é a limpeza e conservação dos sanitários? 23. Como é a disponibilização de sanitários para PCD?
	Parque infantil
2.3	24. Como é o quantidade e diversidade de brinquedos disponíveis? 25. Como é a limpeza dos brinquedos? 26. Como é o estado de conservação dos brinquedos? (não possuem ferrugem, pregos soltos, partes pontiagudas, madeiras apodrecidas ou peças quebradas).

Continua

Bebedouros	
2.4	27. Como é a quantidade e distribuição de bebedouros levando em conta o tamanho do parque e número de usuários? 28. Como é a qualidade da água? (sem turbidez, cheiro ou gosto)
Estrutura para alimentação dos usuários	
2.5	29. Como é a quantidade de quiosques, lanchonetes ou restaurantes levando em conta o número de usuários? 30. Como é o preço dos alimentos em relação a acessibilidade da população? 31. Como é o estado de conservação e limpeza dos estabelecimentos? 32. Como é a condição dos locais destinados para piquenique?
Equipamentos de esportes	
2.6	33. Como é a quantidade de e estado de conservação das quadras poliesportivas e campos de futebol? 34. Como é a quantidade de e estado de conservação dos equipamentos de ginastica e musculação? 35. Como é o tamanho e estado de conservação das pistas de corrida e caminhada? 36. Como é o tamanho e estado do local para pratica de ciclismo? 37. Como é a disponibilidade de locais destinado para a prática de esportes radicais? (skate, patins e etc)
Elementos hídricos	
2.7	38. Nos caso de presença de nascentes lagos, correjos e rios, eles estão com boa aparência? (cor da água, cheiro, existencia de lixo em seu leito). 39. Nos casos da presença de nascente, lagos, correjos e rios, eles apresentam indicadores biológicos (peixos, amfibios e ou aves aquaticas). 40. Nos casos da presença de espelho d'água, fontes e esguichos, eles são atrativos estão bem conservados e operando normalmente?
Atividade e atração especial	
2.8	41. Como é a disponibilidade de locais para relaxamento, descanso e leitura? 42. Como é o estado de conservação de esculturas / estátuas? 43. Como é a disponibilidade de locais para foto panorâmicas?
3.0 Área verde e meio ambiente	
Área verdes de matas natural	
3.1	44. Nos caso de presença de mata fechada ou nativa como é o estado aparente de conservação? 45. Como e a limpeza das áreas de mata fechada ou nativa? 46. Como é a existencia de catalogação de flora e faunado e disponibilidade de acesso a essas informações?
Área verde de canteiros, jardins e gramados	
3.2	47. Como é a diversidade paisagismo dos gramados, jardins e áreas verdes? 48. Como é o estado de conservação das áreas verdes de canteiros, gramados e jardins?
Vida animal	
3.3	49. Como é a presença de animais silvestres? (passaros, amfibios, peixos e amiferos e etc).
Coleta de residuos	
3.4	50. Como é a quantidade e distribuição de lixeiras ao longo do parque? 51. Como é a quantidade e distribuição de lixeiras para coleta seletiva? 52. Como é o estado de conservação das lixeiras e a frequencia de troca dos sacos?

Continua

4.0	Sociabilidade, programação de cultura e lazer
4.1	Oportunidade de socialização
	53. O design do layout do parque propicia a socialização?
	Atividades de cultura e lazer
4.2	54. Como é a existência de trabalho voluntário no parque ou ações comunitárias?
	55. Como é a variedade de opções culturais?
	56. Como é a qualidade da programação cultural?
	57. Como é a disponibilidade de atividades gratuitas/ programação de lazer e cultura?
	58. Como é a divulgação das atividades em meio digital (site ou rede social)?
5.0	Conservação, segurança e apoio
5.1	Limpeza
	59. Como é a limpeza do parque? (chão, sanitários, bancos, parque infantil)
5.2	Manutenção
	60. Como é o estado de conservação dos mobiliários e instalações do parque? (banco, lixeira, sanitários, quadras, parque infantil etc.)
5.3	Segurança
	61. Como é a quantidade de vigilantes ou policiamento no parque?
	62. Como é o sistema de câmera de segurança e/ou um sistema de CFTV? (funcionamento, quantidade de câmeras)
	63. Como é a disponibilidade de rádios para comunicação interna entre os vigilantes?
	64. Como são as guaritas, abrigos ou espaço para o segurança ficar em caso de chuva e sol excessivo?
5.4	Prevenção de acidentes
	65. Como é a disponibilidade de equipamentos de combate a incêndio nas edificações do parque?
	66. Como é a qualidade do serviço de atendimento ambulatorial?
5.5	Atendimento dos funcionários
	67. Como você avalia a cordialidade dos funcionários do parque?
	68. Como é a disponibilidade de identificação dos funcionários? (crachás, uniformes)
	69. Como é a adequação dos equipamentos disponibilizado aos funcionários?
5.6	Administração / Atendimento ao usuário
	70. Como é a disponibilidade de profissionais para sanar dúvidas e questões? (presencial ou por telefone)
	71. Como é o grau de capacidade dos funcionários para fornecer informações precisas?
5.7	Estrutura para funcionários
	72. Como é a condição de conservação e limpeza do refeitório destinados aos funcionários?
	73. Como é a condição de conservação e limpeza do vestiário destinados aos funcionários?

Fonte: autor.