

**A GESTÃO DO TEMPO, DA QUALIDADE E DAS PARTES INTERESSADAS, COMO PRINCIPAIS VARIÁVEIS APLICADAS A PARKLETS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**Karina Martins de Souza<sup>1</sup>**  
[karinams05@hotmail.com](mailto:karinams05@hotmail.com)

**José Luiz Fernandes<sup>2</sup>**  
[jlui fernandes@gmail.com](mailto:jlui fernandes@gmail.com)

**Eduardo Linhares Qualharini<sup>3</sup>**  
[qualharini@poli.ufrj.br](mailto:qualharini@poli.ufrj.br)

**ÁREA: REABILITAÇÃO**

**Resumo**

Este artigo apresenta um estudo sobre a aplicação da Gestão e do Gerenciamento de Projetos em intervenções temporárias, como os denominados Parklets, para espaços urbanos esquecidos ou subutilizados pela sociedade: espaços residuais. Estes espaços, que sofrendo transformações, podem tornar-se espaços mais seguros, de lazer e de convívio; acarretando melhorias na vida de seus usuários. Este trabalho explicita, através da análise de cenário e da legislação carioca para Parklets (Paradas Cariocas: Decreto Rio Nº 39.983 de 10 de abril de 2015), o tempo, a qualidade e as partes interessadas, como as principais variáveis pertencentes a este projeto. Este artigo apresenta um estudo de caso hipotético de um Parklet, com base nas boas práticas segundo o PMI (2013) e pelo método Canvas. Este estudo de caso está situado no Rio de Janeiro; cidade que passou por diversas modificações em sua estruturação urbana nos últimos anos, devido às Olimpíadas e Paraolimpíadas Rio 2016.

Palavras-chave: Parklet  
Gerenciamento de Projetos  
Urbanismo

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada em Gestão e Gerenciamento de Projetos - Arquiteta e Urbanista pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

<sup>2</sup> Doutor - Professor Associado IV – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - Departamento de Engenharia de Produção – Unidade Maracanã

<sup>3</sup> Doutor - Professor Titular – Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro - Departamento de Construção Civil



**LA GESTIÓN DEL TIEMPO, DE LA CALIDAD Y DE LAS PARTES INTERESADAS, COMO PRINCIPALES VARIABLES APLICADAS A LOS PARKLETS EN LA CIUDAD DEL RÍO DE JANEIRO**

**Karina Martins de Souza<sup>1</sup>**

[karinams05@hotmail.com](mailto:karinams05@hotmail.com)

**José Luiz Fernandes<sup>2</sup>**

[jlui fernandes@gmail.com](mailto:jlui fernandes@gmail.com)

**Eduardo Linhares Qualharini<sup>3</sup>**

[qualharini@poli.ufrj.br](mailto:qualharini@poli.ufrj.br)

**AREA: REHABILITACIÓN**

**Resumen**

Este artículo presenta un estudio sobre la aplicación de la Gestión de Proyectos en intervenciones temporales, como los Parklets, para espacios urbanos olvidados o subutilizados por la sociedad: espacios residuales. Estos espacios, que sufriendo transformaciones, pueden convertirse en espacios más seguros, de ocio y de convivencia; provocando mejoras en la vida de sus usuarios. Este trabajo aclara, a través del análisis de escenario y de la legislación carioca para Parklets (Paradas Cariocas: Decreto Rio N° 39983 de 10 de abril de 2015), el tiempo, la calidad y las partes interesadas, como las principales variables pertenecientes a este proyecto. Este artículo presenta un estudio de caso hipotético de un Parklet, basado en las buenas prácticas según el PMI (2013) y en el método Canvas. Este estudio de caso está situado en Rio de Janeiro; ciudad que pasó por diversas modificaciones en su estructuración urbana en los últimos años, debido a los Juegos Olímpicos y Paralímpicos Río 2016.

Palabras clave: Parklet

Gestión de Proyectos

Urbanismo

## 1. Considerações Iniciais

O Gerenciamento de Projetos, em suas diversas formas, tem se tornado cada vez mais, assunto constante no mundo empresarial. Sua importância se deve ao fato de poder ser o caminho para o sucesso e poder gerar benefícios financeiros, possibilitando maior produção com menos recursos. Além de, ser capaz de melhorar o convívio e a comunicação interna e externa nas empresas, reduzindo as chances de erro e de conflitos. (1)

Nos últimos anos, a cidade do Rio de Janeiro passou por uma transformação significativa, devido às obras de infraestrutura para os grandes eventos. Isto acarretou a criação dos Parklets na cidade, nomeados de Paradas Cariocas: vagas de rua que podem ser utilizadas temporariamente, através da aplicação de um adequado mobiliário urbano, para a apropriação pelos pedestres, ajudando na retomada da rua como principal local de convívio urbano e fazendo com que este local seja valorizado de forma dinâmica. (1)

Para atingir os objetivos e o sucesso em projetos de Parklets ou em demais projetos de intervenções temporárias urbanas, além de, ser capaz de cumprir seus requisitos, é de extrema importância pensar no gerenciamento dos mesmos. Por esse motivo, este trabalho tem como objetivo propor um Plano de Gerenciamento de Projeto, com ênfase nas principais variáveis presentes em um Parklet (tempo, qualidade e partes interessadas), na cidade do Rio de Janeiro.

O trabalho é baseado em uma análise teórica que segue uma linha descritiva; basicamente bibliográfica, sobre sistemas de Gestão e Gerenciamento de Projetos e intervenções temporárias. Usa-se como base o estudo de um caso fictício de um Parklet carioca, para análise de cenário e de legislação, de forma a identificar as variáveis importantes para o projeto e, posterior elaboração do Plano Canvas e Plano de Gerenciamento de Projeto com base nas boas práticas segundo o PMI (2).

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Aspectos das intervenções temporárias e dos Parklets no Urbanismo

As intervenções temporárias nas cidades são ações com ciclo de vida do produto predeterminado e, normalmente curto, que modificam algum espaço urbano e possuem a relação intervenção-intenção transformadora (3). Essas intervenções, em espaços coletivos urbanos, tendem a devolver ou criar para os usuários daquela cidade ou grupo específico da mesma, um local de convivência e de trocas, retomando a principal característica de um espaço urbano que seria a do encontro entre pessoas.

Como as ações urbanas de pequeno porte, como as intervenções temporárias, acontecem em maiores proporções que as ações de grande porte, como grandes eventos, faz-se necessário notar que, apesar delas não acarretarem grandes transformações na cidade como um todo, elas têm poder de impulsionar outras e maiores transformações a longo prazo. (1)

As intervenções temporárias podem ser aplicadas em áreas vazias que não possuem identidade e função na cidade, conhecidas, de acordo com Pereira (4), como espaços residuais. Locais estes considerados, como sobras da urbanização, como ociosos e descaracterizados, que estão cada vez mais presentes nas cidades contemporâneas.

Apesar de todos os pontos negativos, as pessoas muitas vezes vislumbram esses vazios da cidade com uma visão positiva, mesmo que inconscientemente: “vazio, (...) como ausência, mas também como promessa, como encontro, como espaço do possível” (5). Eles também possuem uma função econômica e podem ser vistos pelos agentes privados como um terreno para nova

demanda no meio de uma cidade condensada.

É importante revelar o potencial desses lugares: pode-se criar espaços de encontro de qualidade, desde que se consiga estabelecer uma conexão entre as escalas da cidade, sem modificar drasticamente o construído e sem ignorar o caráter do preexistente. Ademais, a sociedade contemporânea vive em um mundo que possui como característica a transitoriedade. Toda a paisagem urbana vive em transformação e para alcançar o objetivo de vitalidade nesses ambientes, não deve ser diferente. Por todos os motivos expostos, as intervenções temporárias podem ser uma solução adequada para esse tipo de ambiente. (1)

Uma das formas de intervenções temporárias existentes na cidade do Rio de Janeiro são as Paradas Cariocas, que são implantadas durante um tempo inicial predeterminado de um ano, podendo ter a licença renovada. Parada Carioca é a:

"ampliação do passeio público através da implantação de plataformas (decks) a serem instaladas nos locais destinados a vagas para estacionamento de veículos, título precário, equipadas com elementos de mobiliário urbano, com função recreativa, cultural, informativa e/ou educacional" (6).

O programa Paradas Cariocas foi criado em 10 de abril de 2015, através do Decreto Rio Nº 39983 de 10 de abril de 2015, pelo então prefeito Eduardo Paes, da cidade do Rio de Janeiro, e lista requisitos necessários para um projeto dessa categoria. Segundo este decreto (6), esse programa foi criado considerando o processo de transformação pelo qual a cidade se encontrava, por sediar os grandes eventos, e para estimular as atividades que mantém as características culturais locais, a cultura do encontro e as manifestações artísticas.

Desde a criação do seu Decreto, em 2015, as Paradas Cariocas têm se tornado presentes na vida urbana do Rio de Janeiro. Segundo Ghelli (7), a primeira Parada foi implantada na Barra da Tijuca, bairro da cidade em expansão populacional, em frente ao restaurante japonês Peak, na Avenida Pepê, ocupando duas vagas para automóveis. Essa intervenção possuía espaços para convivência, com bancos e suportes para pranchas de surf.

Em 2016, o evento anual Park(ing) Day, que acontece desde 2005 no Dia Mundial sem Carros e utiliza vagas de automóveis para implantação de intervenções temporárias, ocorreu seguindo os padrões das Paradas Cariocas, com o projeto "Pic Troca na Vaga".

Este projeto foi realizado em uma vaga na Praça São Salvador, em Laranjeiras, e tinha como objetivo estimular a troca de conhecimentos e de objetos utilizados para doações, além da utilização da área para piquenique, estimulando o convívio entre as pessoas. (3)

Segundo Fontes (8), este projeto, produzido e gerenciado pelo LabIT, com apoio do ITDP, foi realizado através de uma discussão de brainstorming com o grupo, que gerou uma ideia inicial, posteriormente detalhada. Houve uma pré-produção. no final de semana anterior ao evento, para construção dos elementos principais e, no dia, a montagem do produto foi executada e, os registros e divulgação dos resultados elaborados.

Concluindo, os Parklets são um tipo de intervenção temporária urbana que faz uso de um dos motivos históricos para a formação dos espaços residuais, que é a dominação do automóvel na vida das cidades. Eles retomam o uso desses espaços coletivos da cidade contemporânea para um grupo de usuários maior; para que a interação entre as pessoas volte a ser o ponto chave da vida na cidade, através da correta apropriação do espaço pelos pedestres. (1)

## **2.2. Aspectos da análise de cenário**

Os cenários, segundo Wade (9), são os futuros mais prováveis de acontecer, porém incertos, nos quais o projeto poderá estar inserido e influenciam diretamente na forma de gestão e de

gerenciamento do mesmo. Precisa-se analisar desde a situação mais favorável ao projeto quanto a de maior risco, quando são planejadas as ações futuras de uma empresa.

Se os cenários não forem levantados, fundamentados em pesquisas e fatos, e o gerenciamento do projeto adaptado a eles, o futuro será uma incerteza e poderão surgir surpresas negativas ao longo do projeto, podendo prejudicar o alcance ao sucesso.

O importante é "formular estratégias mais flexíveis que garantam que a organização tenha agilidade para competir em qualquer futuro" (9). Nessa questão, é de extrema importância o papel do líder, que deve ter clara a conduta que a sua equipe deve possuir em cada situação, comunicando e inspirando-a a tornar realidade a visão desejada.

Segundo Wade (9), o processo do planejamento de cenários deve ocorrer através de um workshop. Tal workshop deve contar com a participação de um facilitador para um grupo, com em média, 10 (dez) pessoas diversificadas, respeitadas na empresa, motivadas, criativas e, com boa comunicação e pensamento estratégico.

O processo consiste em dez etapas: enquadrar o desafio; coletar informações; identificar as forças; definir as incertezas críticas de futuro; gerar cenários; consubstanciá-los e criar enredos; validar os cenários e identificar novas pesquisas que sejam necessárias; avaliar as implicações e definir as respostas possíveis; identificar sinalizadores; monitorar e atualizar os cenários.

### **2.3. Avaliação do método Canvas**

O modelo de Plano de Projeto Canvas é uma forma de controle mais prática, simplificada e baseada em um modelo de plano de negócios de Osterwalder e Pigneur (10); que contém as informações mais importantes para o gerenciamento do projeto, compiladas em uma única tela ou página. As informações nessa tela devem estar dispostas de forma sucinta em alguns papéis adesivos, que auxiliem nas possíveis alterações. Para Finocchio (10), as relações entre os conceitos são as coisas mais importantes do Canvas.

O processo de concepção desse modelo deve ser realizado em equipe mista, na qual pelo menos uma pessoa deve possuir conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. Ele é composto por quatro agrupamentos das respostas a serem dadas em ordem predeterminada, às perguntas essenciais: Por quê? O quê? Quem? Como? Quando e quanto?

Os demais processos do Canvas são: integrar os componentes concebidos anteriormente; resolver as contradições, falhas, ou falta de informações identificadas; comunicar/compartilhar as informações que constam no Canvas em outros documentos do projeto.

Além disso, conforme Finocchio Júnior (10), o Canvas não exige nada que não se tenha no cotidiano de uma organização. Ele pode ser trabalhado - e preferivelmente deve ser - em folhas formato A1 e em alguns papéis adesivos, para fácil movimentação. Acima de tudo, a adaptação do modelo ao funcionamento das nossas mentes facilita a absorção das informações.

## **3. Discussão do Tema e Resultados**

### **3.1. Apresentação do estudo de caso**

O estudo de caso deste trabalho trata sobre uma Parada Carioca executada pelo escritório BEO Arquitetura e Urbanismo, situada numa área residencial do bairro da Tijuca, Zona Norte do Rio de Janeiro. Esta Parada Carioca, nomeada como Parada da Tijuca, esteve localizada em duas vagas seguidas, paralelas ao alinhamento da calçada, na Rua Campos Sales, como pode-se observar na Figura 01 a seguir.



Quadro 01: Resumo Termo de Abertura do Projeto

Objetivos do Projeto	
O objetivo do projeto Parada da Tijuca é construir, um local de estar, de permanência e de convívio sustentável, seguindo as diretrizes das Paradas Cariocas, que estimule a manifestação artística em duas vagas da Rua Campos Sales, durante o período de 1 (um) ano. A Parada da Tijuca deve ser utilizada, em estimativa, por mais de 3000 (três mil) e menos de 10000 (dez mil) pessoas semanalmente e terá encerramento 18 (dezoito) meses, a partir da assinatura do Termo de Abertura do Projeto, em junho de 2015.	
Justificativas do Projeto	
A área de aplicação da Parada da Tijuca necessita de mais locais de lazer, de manifestações artísticas e convívio, que auxiliem em questões como segurança e vitalidade. A área a ser trabalhada está dominada também pelos carros e faltam espaços sustentáveis e de conscientização para os pedestres e usuários locais. Além disso, o projeto de uma Parada Carioca é o projeto de um espaço público que, sendo de qualidade, pode criar uma imagem positiva do escritório de Arquitetura e Urbanismo responsável pelo projeto, uma forma de propaganda.	
Produto do Projeto	
O produto do projeto é uma Parada Carioca em duas vagas na Rua Campos Sales, no bairro da Tijuca, Rio de Janeiro. Essa parada, chamada de Parada da Tijuca, será um local de estar, de permanência e de convívio sustentável, que estimule a manifestação artística durante o período de 1 (um) ano, seguindo as diretrizes da legislação.	
Estimativa de Custo	Estimativa de Prazo
R\$ 157.000,00	18 (dezoito) meses

Quadro 01: Elaborado pela própria autora

Além do TAP, a estrutura analítica de projeto (EAP) é um documento de apoio, da fase de planejamento (12), que facilita no entendimento dos pacotes de trabalho com as entregas, de forma simples e de fácil visualização do projeto completo. Na Figura 02 abaixo, encontra-se a estrutura macro da EAP do estudo de caso trabalhado:

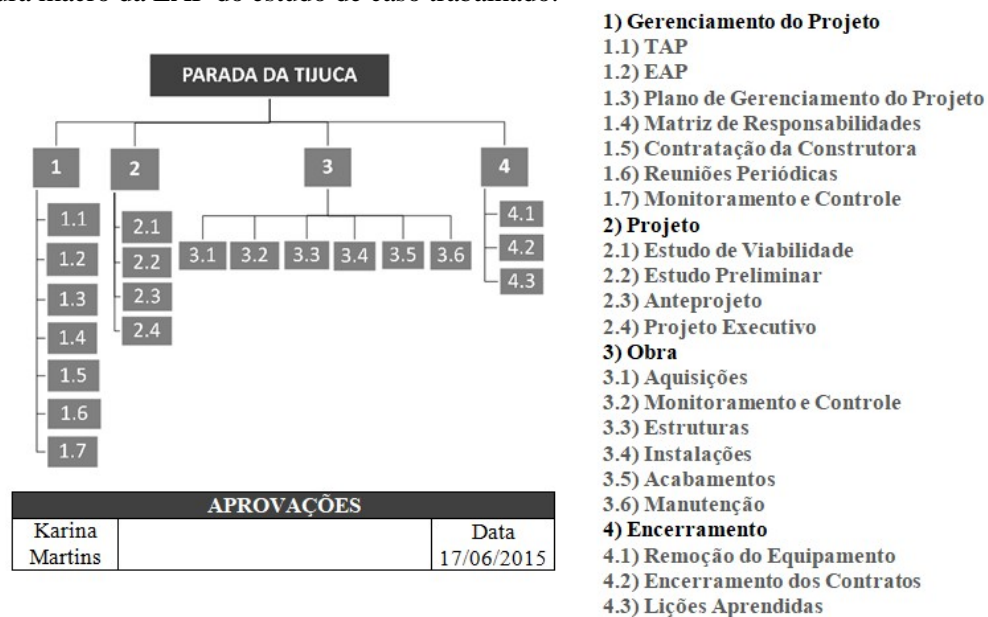


Figura 02: Estrutura Analítica de Projeto - Elaborado pela própria autora

### 3.3.1. Plano de gerenciamento de tempo

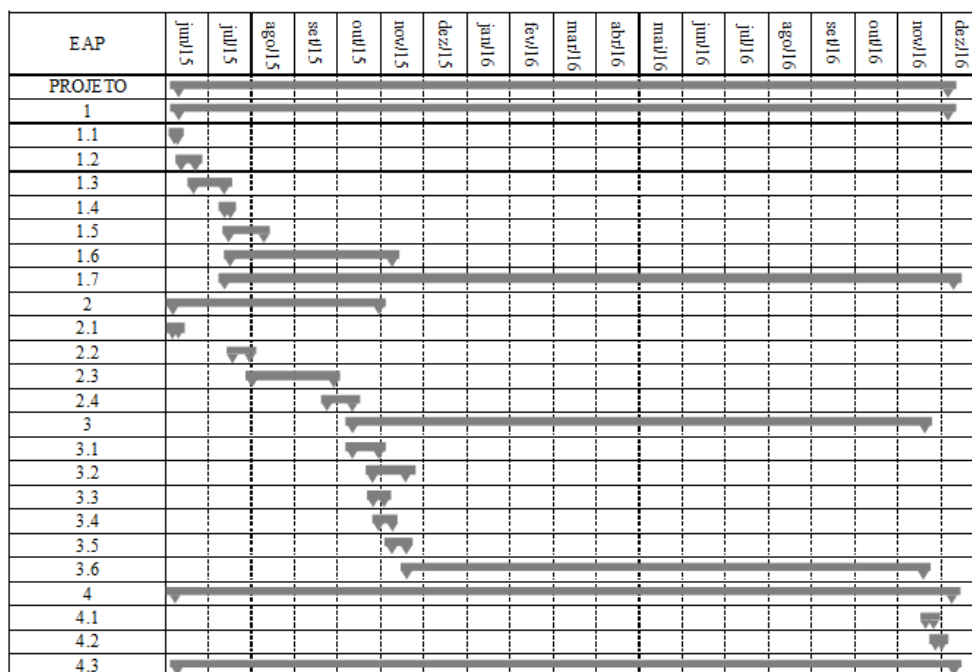
O gerenciamento de tempo é dividido em sete processos, segundo o PMI (2): planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os

recursos das atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma.

Estes processos foram realizados no estudo de caso da Parada da Tijuca e possuem como saídas os seguintes documentos (12): lista das atividades do projeto com duração, lista dos recursos do projeto, alocação dos recursos, Gráfico de Gantt, diagrama de rede, gráfico de marcos e plano de gerenciamento do cronograma.

O plano de gerenciamento do cronograma é o documento final onde constam todas as atitudes que devem ser tomadas para gerenciar os prazos do projeto (12). No Quadro 02 abaixo, pode-se verificar o cronograma do projeto compilado segundo a estrutura macro da EAP, através do Gráfico de Gantt.

Quadro 02: Gráfico de Gantt segundo estrutura macro da EAP



DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO:  
 Detalhamento dos prazos  
 ALTERADO POR: DATA:  
 Karina Martins 23/06/2015

APROVADO POR: Eliane Matias - Patrocinadora Data: 23/06/2015  
*Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.*

Quadro 02: Elaborado pela própria autora

### 3.3.2. Plano de gerenciamento da qualidade

O gerenciamento da qualidade é dividido em plano de gerenciamento da qualidade e lista de verificação da qualidade (12), que são gerados pelos três processos do gerenciamento da qualidade, segundo o PMI (2): planejar o gerenciamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade.

A Figura 03 mostra o sistema de controle de mudança de acordo com os níveis de prioridade, pertencente ao plano de gerenciamento da qualidade. Sendo a prioridade zero, quando a mudança deve ser aprovada imediatamente pelo Gerente de Projeto; prioridade um, quando ela deverá ser avaliada imediatamente pelo Gerente de Projeto; prioridade dois, quando ela deverá ser avaliada na reunião semanal pelo Gerente de Projeto e prioridade três, quando ela não será aplicada ao Plano de Gerenciamento da Qualidade. (12)



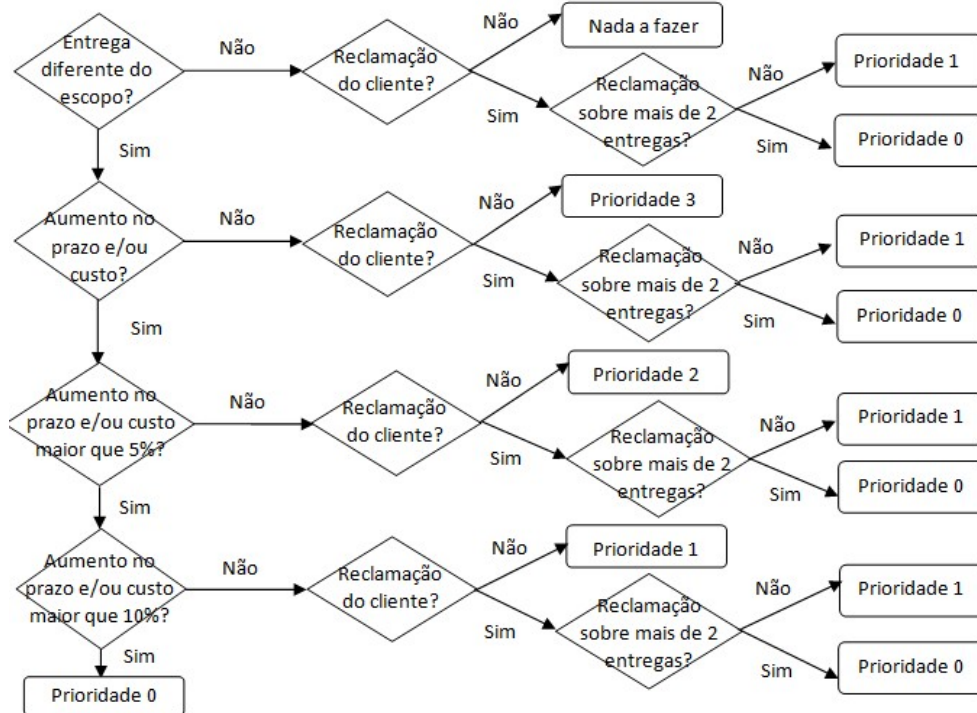


Figura 03: Sistema de controle de mudanças da qualidade - Elaborado pela própria autora

### 3.3.3. Plano de gerenciamento das partes interessadas

Segundo o PMI (2), o gerenciamento das partes interessadas é dividido em quatro processos: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas. Estes processos, realizados no estudo de caso, geram como saídas os seguintes documentos (12): registro das partes interessadas e plano de gerenciamento das partes interessadas.

Através do mapa das partes interessadas (Figura 04), em uma matriz de "Poder x Interesse", encontra-se a classificação de cada uma das partes interessadas, que mostra as informações compiladas necessárias para saber como lidar com cada uma delas.

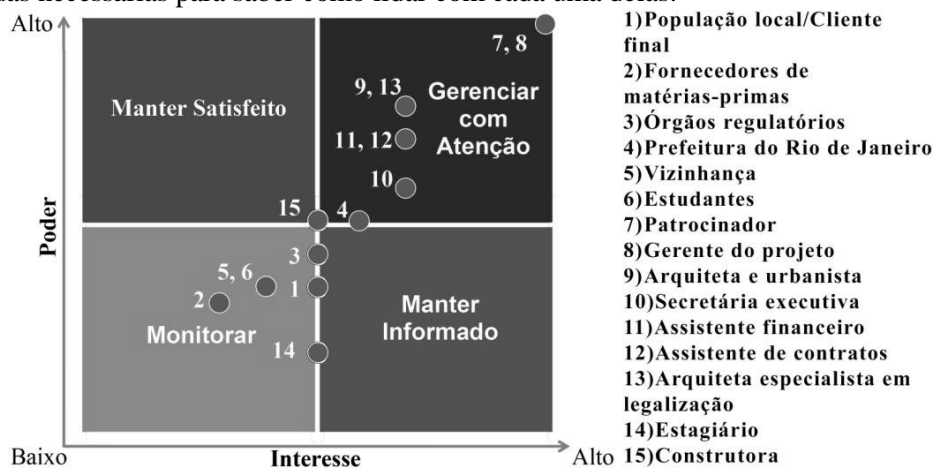


Figura 04: Mapa das partes interessadas - Elaborado pela própria autora

## 4. Considerações Finais

O trabalho apresentou, através do estudo de caso, uma forma de gerenciar projetos com o ciclo de vida curto, como de Parklets. Ele mostrou como o gerenciamento, se bem executado, pode evidenciar informações importantes para a obtenção do sucesso do projeto e, também, garantir minimizar as chances de mudanças não previstas ao longo da vida do mesmo.

Um fator importante a ser considerado é que o presente trabalho tratou de um estudo de caso hipotético e, suas limitações devem ser consideradas. Futuros projetos de Parklets devem seguir as sugestões aqui explicitadas, porém, adequando-as aos seus projetos e à situação encontrada.

## Agradecimentos

A elaboração desse artigo não teria sido possível sem o apoio do NPPG e do Departamento da Construção Civil da UFRJ, por isso, quero manifestar meu sincero agradecimento.

## Bibliografia

- (1) SOUZA, K. **A Gestão do Tempo, da Qualidade e das Partes Interessadas, como principais variáveis aplicadas a Paradas Cariocas na cidade do Rio de Janeiro.** Monografia de Pós-Graduação: Departamento de Construção Civil, Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.
- (2) PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK).** 5ª edição. Newton Square: Project Management Institute, 2013.
- (3) LABIT, Laboratório de Intervenções Temporárias e Urbanismo Tático. **Intervenções Temporárias no Rio de Janeiro.** Disponível em: <<http://intervencoestemporarias.com.br/>>. Acesso em: 16/02/2017.
- (4) PEREIRA, J. **Espaços Residuais Urbanos: Os "Baixios" de Viadutos.** Dissertação de Mestrado: Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.
- (5) SOLÀ-MORALES, I. **Territórios.** 1ª Edição. Barcelona: Editorial Gustavo Gili SA, 2002.
- (6) DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO. **Decreto Rio nº 39983 de 10 de abril de 2015.** Cria o Programa Paradas Cariocas no Município do Rio de Janeiro, estabelece critérios e procedimentos necessários para seu funcionamento e dá outras providências. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <[http://doweb.rio.rj.gov.br/ler\\_pdf.php?edi\\_id=2729&page=3](http://doweb.rio.rj.gov.br/ler_pdf.php?edi_id=2729&page=3)>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2017.
- (7) GHELLI, T. **Primeira Parada Carioca da cidade é instalada na Barra da Tijuca.** 2015. Com comentários e Fajardo, 2015. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=5364661>>. Acesso em: 13/02/2017.
- (8) FONTES, A. **Intervenções Temporárias no Rio de Janeiro.** LABIT, Laboratório de Intervenções Temporárias e Urbanismo Tático. Comunicado enviado por e-mail por Fontes. 2017. Disponível em: <<http://intervencoestemporarias.com.br/>>. Acesso em: 16/02/2017.
- (9) WADE, W. **Planejando Cenários.** 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2013.
- (10) FINOCCHIO JÚNIOR, J. **Project Model Canvas.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- (11) GOOGLE. **Google Maps.** 2017. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps>>. Acesso em: 19/05/2017.
- (12) VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 8ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.