

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS COM CARACTERÍSTICAS
SOCIOAMBIENTAIS**

LÍVIA MACÊDO DE ALENCAR

São Paulo

2019

Lívia Macêdo de Alencar

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM PROJETOS COM CARACTERÍSTICAS
SOCIOAMBIENTAIS**

***STAKEHOLDER* MANAGEMENT IN PROJECTS WITH SOCIOENVIRONMENTAL
CHARACTERISTICS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rosária de Fátima Segger Macri Russo.

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Cláudia Terezinha Kniess

São Paulo

2019

Alencar, Livia Macêdo de.

Gestão de stakeholders em projetos com características socioambientais. / Livia Macêdo de Alencar. 2019.

170 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Rosária de Fátima Segger Macri Russo.

1. Sustentabilidade socioambiental. 2. Projetos. 3. Stakeholders. 4. Partes interessadas. 5. Gestão pública.

I. Russo, Rosária de Fátima Segger Macri. II. Título.

CDU 658.012.2

LÍVIA MACÊDO DE ALENCAR

**GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM PROJETOS COM CARACTERÍSTICAS
SOCIOAMBIENTAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 27 de junho de 2019



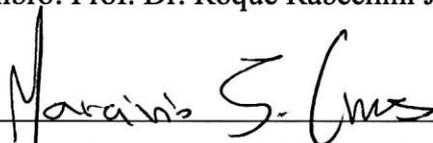
Presidente: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – Orientadora, UNINOVE



Membro: Profa. Dra. Gláudia Terezinha Kniess – Coorientadora



Membro: Prof. Dr. Roque Rabechini Junior – UNINOVE



Membro: Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves – PUCRS

“Seja a mudança que você quer ver no mundo.” (Mahatma Gandhi)

DEDICATÓRIA

Dedico às minhas avós
Joselita Frutuoso de Araújo Macêdo e Elmira de Alencar Alves
e à minha filha, Maria Macêdo Souza.

AGRADECIMENTO

É comum em agradecimentos acadêmicos, agradecer a Deus. Aqui, o agradecimento a Deus, não é de foro íntimo. É pela criação do Universo e da Natureza que me inspira, mas também é por Suas criações me proporcionarem o meu caminho. Agradeço a minha mãe, Cristina Maria Macêdo de Alencar, por tudo e por me apresentar o meio acadêmico. Agradeço ao meu esposo, Alex Sandro da Silva Souza, por viabilizar, acreditar e participar da experiência de me tornar mestre e mãe, numa vivência intensa do aprendizado de que minhas realizações são incompletas sem o outro. Gratidão às minhas irmãs, Bianca Macêdo de Alencar e Lara Macedo de Alencar, por tanto me ajudarem e estarem ao meu lado. Agradeço a meu pai, Paulo Roberto de Alencar Alves; familiares e amigos por confiarem e torcerem por mim. Agradeço à minha orientadora Rosária de Fátima Segger Macri Russo e co-orientadora Cláudia Terezinha Kniess, pela dedicação, confiança e por acreditarem no resultado deste trabalho. Agradecimento especial aos órgãos estaduais que possibilitaram a realização desta pesquisa, entre eles a CPTM e a CETESB, assim como aos entrevistados. Agradeço a Adélia Ferreira da Rocha pela incrível dedicação e cuidado com minha filha Maria Macêdo Souza, que compartilhou comigo cada momento de alegria, de desafio e de realização. Agradeço a minha turma, em especial a Julio César Pereira e a Luciana Magalhães Girardin Pimental Rodrigues, parceiros de jornada. Agradeço à Mirian Fonseca pelo apoio técnico. Por fim, agradeço ao Governo do Estado de São Paulo, à FAPESP, e à UNINOVE pela oportunidade e fomento à pesquisa.

RESUMO

Esta dissertação busca enriquecer o conteúdo e comunidade científica da escola de pensamento da sustentabilidade em gestão de projetos, por meio da análise da gestão de *stakeholders* em um estudo de caso único. O projeto Linha 13 - Jade, de infraestrutura de ferrovia, que liga as cidades de São Paulo e Guarulhos, foi usado como unidade de análise, em que se observaram as ações para efetivação dos elementos socioambientais do projeto. Portanto, a pesquisa está problematizada na busca de técnicas e práticas que conectem os saberes para mudança paradigmática atual de desenvolvimento sustentável e para os avanços da gestão de *stakeholders*. Trata-se, assim, de uma pesquisa qualitativa em que foram analisadas seis entrevistas realizadas com membros-chave do projeto, além de documentos públicos e de reportagens jornalísticas. Nesta pesquisa, a identificação do modo como os *stakeholders* atuam em relação ao projeto, seja afetando o projeto e/ou sendo afetado por ele, foi representada a partir de diagramas de classificação, o que possibilitou a análise de interrelações e respectivos impactos no projeto, considerando o contexto socioambiental existente, representado, por sua vez, por meio da matriz de vinculação. Identificou-se a presença da abordagem de gestão de *stakeholders* e observou-se que o papel da gestão de *stakeholders* requer atuação proativa, de modo a engajar *stakeholders* externos com menor poder de atuação e a equilibrar as dimensões financeiras, sociais e ambientais. São contribuições práticas da pesquisa a indicação da criação de um espaço socioambiental para interface entre o projeto e a população; a criação de um sistema de pesquisa de opinião para engajamento e participação de *stakeholders* externos nas tomadas de decisão; a aplicação de modelos de contratos específicos; contratação de gestores de projeto interessados em atuar para o atendimento de elementos socioambientais. Sugere-se a inclusão nos guias de boas práticas de gestão de projetos da consideração dos interesses do meio ambiente na gestão de *stakeholders*. Como contribuições acadêmicas, esta pesquisa identifica duas lacunas científicas, que poderão constituir agenda de pesquisas: uma relacionada à revisão do conceito de *stakeholders*, podendo este ser levado a uma inovação científica; e outra relacionada à atuação da gestão participativa de *stakeholders*, avaliando-se a interferência na tomada de decisões.

Palavras-chave: sustentabilidade socioambiental; projetos; *stakeholders*; partes interessadas; gestão pública.

ABSTRACT

This dissertation seeks to enrich the content of the project management sustainability thinking school, and its scientific community, by analyzing the management of stakeholders within a unique case study. The railway infrastructure project Line 13 - Jade, which connects the cities of São Paulo and Guarulhos, was used as the unit of analysis, in which the actions to implement the socio-environmental elements of the project were observed. Therefore, this research is problematized around the search for techniques and practices that connect knowledge towards the current paradigmatic change of sustainable development and advances in stakeholder management. This is a qualitative research that analyzed six interviews with key project members, as well as public documents and journalistic reports. In this research, the identification of how stakeholders act in relation to the project, whether affecting the project and / or being affected by it, was represented by classification diagrams, which enabled the analysis of interrelationships and their impacts on the project, considering the existing social and environmental context, which was represented through the linkage matrix. The presence of the stakeholder management approach was identified and it was noted that the role of stakeholder management requires proactive action to engage external stakeholders with lesser power and balance the financial, social and environmental dimensions. Practical contributions of the research are the indication of the creation of a social and environmental space that served as the interface between the project and the population; the creation of an opinion polling system for engagement and participation of external stakeholders in decision making; the application of specific contract templates; the hire of project managers interested in working to meet social and environmental elements. It is suggested that the project management best practice guides include consideration of environmental interests in stakeholder management. As academic contributions, this research identifies two scientific gaps that may constitute a research agenda: one related to the review of the concept of stakeholders, which may lead to a scientific innovation; and another relates to the participative management of stakeholders, assessing the interference in decision making.

Keywords: socioenvironmental sustainability; projects; *stakeholders*; public management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AFD - Agência Francesa de Desenvolvimento

BEI - Banco Europeu de Investimentos

BNDES - Bando Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

CF - Conflito

CO - Cooperação

CP - Complementariedade

CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos

CRAS - Centro de Recuperação de Animais Silvestres

DAEE - Departamento de Águas e Energia Elétrica

EIA - Estudo de Impacto Ambiental

FD - Banco Francês

GESP - Governo do Estado de São Paulo

GRU - Aeroporto Internacional de Guarulhos

IPHAN - Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

IPMA - International Project Management Association

ITAP - Setor de Triagem e Acompanhamento de Processos da CETESB

MP - Ministério Público

NNC - Notificação de Não Conformidade

NR - Não Relevante

OGC - Office of Government Commerce

ONU - Organização das Nações Unidas

PAESE - Plano de Atendimento entre Empresas de Transporte em Situação de Emergência

PBA - Plano Básico Ambiental

PCA - Programa de Controle Ambiental

PET - Parque Ecológico do Tietê

PMBok - Project Management Book of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PRÓ-EGRESSO - Programa de Inserção de Egressos do Sistema Penitenciário no Mercado de Trabalho

QSMS - Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Saúde

RAC - Relatório de Recomendação de Ação Corretiva

RT - Relatório Técnico

RVO - Relatório de Vistoria de Obra

SETM - Secretaria do Estado de Transportes Metropolitanos do Governo do Estado de São Paulo

SIMAGESP - Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente do Governo do Estado de São Paulo

TBL - *Triple Bottom Line*

UNCHE - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferença entre gestão de <i>stakeholders</i> e gestão para <i>stakeholders</i> , sob a perspectiva de projetos	30
Tabela 2 - Estrutura de investigação do estudo de caso, incluindo questão de pesquisa, objetivos, proposições e modo de investigação.....	44
Tabela 3 - Identificação dos entrevistados	50
Tabela 4 - Matriz de identificação, categorização e classificação de <i>stakeholders</i> , referente ao entrevistado 1.....	113
Tabela 5 - Matriz de identificação, categorização e classificação de <i>stakeholders</i> , referente ao entrevistado 02.....	118
Tabela 6 - Matriz de identificação, categorização e classificação de <i>stakeholders</i> , referente ao entrevistado 03.....	122
Tabela 7 - Matriz de identificação, categorização e classificação de <i>stakeholders</i> , referente ao entrevistado 04.....	125
Tabela 8 - Matriz de identificação, categorização e classificação de <i>stakeholders</i> , referente ao entrevistado 05.....	128
Tabela 9 - Matriz de identificação, categorização e classificação de <i>stakeholders</i> , referente ao entrevistado 06.....	132
Tabela 10 - Matriz com dados usados na análise da Proposição 1.....	135
Tabela 11 - Matriz com dados usados na análise da Proposição 2.....	158

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação esquemática dos passos necessários para análise de <i>stakeholders</i> ..	33
Figura 2 - Diagrama de classificação dos <i>stakeholders</i>	34
Figura 3- Ilustração da Ferrovia Linha 13 - Jade.....	49
Figura 4 - Processo de análise e interpretação de dados.....	55
Figura 5 - Processo de interpretação das descobertas.....	55
Figura 6 - Estrutura de execução da Linha 13 - Jade.....	57
Figura 7 - Diagrama de classificação de <i>stakeholders</i> - entrevistado 01.....	61
Figura 8 - Ilustração do escopo original do projeto Linha 13 - Jade, representado pela ferrovia “Trem de Guarulhos” e “Expresso Aeroporto”	63
Figura 9 - Diagrama de classificação de <i>stakeholders</i> - entrevistado 02.....	66
Figura 10 - Registro fotográfico de atividades realizadas nos espaços socioambiental dos Lotes 02 e 04.	70
Figura 11 - Diagrama de classificação de <i>stakeholders</i> - entrevistado 03.....	72
Figura 12 - Diagrama de classificação de <i>stakeholders</i> - entrevistado 04.....	74
Figura 13 - Exemplo de resgistro de soltura de animais silvestres.....	75
Figura 14 - Diagrama de classificação de <i>stakeholders</i> - entrevistado 05.....	77
Figura 15 - Diagrama de classificação de <i>stakeholders</i> - entrevistado 06.....	79
Figura 16 - Matriz de Vinculação dos <i>Stakeholders</i> do projeto	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2	OBJETIVOS	23
1.3	JUSTIFICATIVA	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	GESTÃO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	26
2.1.1	Gestão de <i>stakeholders</i> em projetos	29
2.2	SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM PROJETOS	35
2.3	SÍNTESE E PROPOSIÇÕES	41
3	MÉTODO DE PESQUISA	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2	PROTOCOLO PARA PESQUISA DE CAMPO	45
3.2.1	Elaboração do roteiro de entrevistas	46
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE	47
3.3.1	O projeto: linha 13 jade	48
3.4	COLETA DE DADOS	49
3.4.1	Entrevistas	50
3.4.2	Documentos	51
3.5	CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DAS DESCOBERTAS	53
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1	SOBRE PROGRAMAÇÕES E A EXECUÇÃO DO PROJETO	56
4.2	IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	59
4.2.1	Entrevistado 01 - E01	60
4.2.2	Entrevistado 02 - E02	65

4.2.3	Entrevistado 03 - E03	71
4.2.4	Entrevistado 04 - E04	73
4.2.5	Entrevistado 05 - E05	76
4.2.6	Entrevistado 06 - E06	79
4.2.7	Matriz de Vinculação do Projeto	81
4.3	PROPOSIÇÕES	85
4.3.1	Proposição 1	85
4.3.2	Proposição 2	87
5	CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA.....	90
6	CONCLUSÃO.....	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
	APÊNDICES	105
	APÊNDICE I - PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO.....	105
	APÊNDICE II - TABELAS DE IDENTIFICAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> , REFERENTE A CADA ENTREVISTADO.....	113
	Entrevistado 01	113
	Entrevistado 02.....	118
	Entrevistado 03	122
	Entrevistado 04.....	125
	Entrevistado 05	128
	Entrevistado 06.....	132
	APÊNDICE III - TABELAS COM DADOS USADOS NAS ANÁLISES DAS PROPOSIÇÕES	135
	Proposição 1	135

Proposição 2	158
--------------------	-----

1 INTRODUÇÃO

O paradigma atual de desenvolvimento com sustentabilidade fundamenta-se na complexidade da relação entre desenvolvimento econômico e conservação ambiental, sendo a inserção da sustentabilidade socioambiental como critério de desenvolvimento, indicada como decisiva para mudança (Cavalcanti, 2010; Fernandes & Sampaio, 2008). O reconhecimento deste paradigma mundial em que se questiona a forma de exploração e uso dos recursos naturais já está presente na literatura há décadas (Brundtland, 1987; Cesco, 2011; Costa, Ramos, Ramos, & Oliveira, 2013; Elkington, 1994, 2001; Fearnside, 2018; Fernandes & Sampaio, 2008; Leandro, Gomes, Castro, & Castro, 2015). Exploração e uso dos recursos naturais se faz por meio de execução de projetos que, numa sociedade capitalista são gerenciados conforme os parâmetros empresariais próprios de empresa capitalista, mas que precisam ser equacionados quando se considera a sustentabilidade socioambiental.

Como um dos termos dessa equação, numa perspectiva ambiental, destaca-se a avaliação de impactos realizados pelas atividades e resultados dos projetos e as ações para mitigar os impactos ambientais (Domínguez-Gómez, 2016; Leifsen, Sánchez-vázquez, & Reyes, 2017; Tundisi, Matsumura-Tundisi, & Tundisi, 2015). Porém, diante da evidência de que a necessidade de equacionar decorre da existência de interesses divergentes, surge também uma preocupação pela integridade dessas avaliações, bem como das propostas de possíveis soluções substitutas às originais ao projeto. Por exemplo, Fearnside (2018) explica que o licenciamento ambiental, no Brasil, é considerado barreira para o desenvolvimento socioambiental no País. De acordo com o autor, ao invés de atuar como avaliador das soluções dos projetos, o licenciamento ambiental autoriza a continuidade de um projeto de grande impacto, dada a mera submissão de uma avaliação de impacto ambiental, sem considerar as reais consequências ambientais da execução do projeto. Dentre os impactos passíveis de questionamento ao uso racional de recursos, considera-se a conservação ambiental (Fernandes, Franklin, & Gomiero, 2008; Fernandes, Gomiero, Peres, Franklin, & Simões Filho, 2008; Leifsen, 2017), sendo significativa a existência de projetos com foco na gestão de resíduos (Carvalho, Rosa, Bufoni, & Ferreira, 2011; Rosa, 2018; Schueler, Kzure, & Racca, 2016).

Do conjunto de posicionamentos dos autores mencionados, é possível afirmar que a forma como projetos ainda estão sendo desenvolvidos tem sido reavaliada, uma vez que

decisões baseadas em interesses pessoais, financeiros e políticos se sobressaem em relação a decisões baseadas no interesse da sociedade (Fearnside, 2018). Neste contexto, Ketchie, Shapira e Nehe (2013) destacam a real intencionalidade dos projetos de inovações tecnológicas, uma vez que muitos causam *greenwashing*, ou seja, a aplicação de uma estratégia organizacional de informação baseada em exageros de realizações favoráveis ao meio ambiente (Kim & Lyon, 2014). De outro modo, Barbieri, Vasconcelos, Andreassi, e Vasconcelos (2010) comentam a frequente presença de um discurso em que a temática do desenvolvimento sustentável se mantém apenas na boa intenção ou como forma de se aproximar à população e aos formadores de opinião.

Pelo exposto apreende-se a complexidade do contexto em que se insere a gestão de projetos para equacionar o uso dos recursos naturais, por intermédio de inovações. No entanto, vale lembrar que as inovações se propõem a impactar na busca de soluções mundiais (Ketchie *et al.*, 2013) e os processos de inovação devem avaliar as consequências socioambientais, além das econômicas (Barbieri *et al.*, 2010). “Inovação sustentável é introdução (produção, assimilação ou exploração) de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes” (Barbieri *et al.*, 2010, p. 151). Portanto, espera-se benefícios significativos das inovações, sejam elas em processos, produtos, marketing, ou método organizacional (OECD, 2005).

Assim, o campo de estudos de gestão de projetos está diretamente relacionado à busca de soluções para a questão da sustentabilidade, sendo apontado como meio para inserção da sustentabilidade nas organizações (Elkington, 1994; Martens & Carvalho, 2016a; Silvius, 2017). Do mesmo modo, a introdução da sustentabilidade em projetos é apontada como facilitador para o alcance do sucesso do projeto (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Martens & Carvalho, 2016b; Parmar *et al.*, 2010). Trata-se de antecipar-se aos impactos ambientais pela inserção da sustentabilidade socioambiental como parâmetro no projeto.

Entretanto, a complexidade do ambiente no qual os projetos acontecem faz com que a gestão de projetos precise ser repensado (Uribe, Ortiz-Marcos, & Uruburu, 2018). Com isso, e a partir das reflexões feitas anteriormente, compreende-se que o estudo de gestão de projetos por meio de uma perspectiva socioambiental, ou seja, a partir de uma perspectiva que considere a sustentabilidade socioambiental como inerente ao desenvolvimento, poderá auxiliar na busca de soluções que fortaleçam a mudança do paradigma atual, em que a conservação ambiental esteja intrínseca ao desenvolvimento econômico. Assim, nesta pesquisa, as possibilidades de análise da questão socioambiental em projetos, integram além

da mencionada perspectiva ambiental, a perspectiva social a partir de *stakeholders*, e a de gestão.

Numa perspectiva social, identifica-se constante presença de conflitos de interesses entre os *stakeholders* (Climent-gil, Aledo, & Vallejos-romero, 2018; Hess & Eva Fenrich, 2017; Ocampo-Melgar, Gironás, & Valls, 2018; Rosa, 2018), ou seja, na desconcordância entre interessados sobre decisões específicas, normalmente centradas em valores humanos, objetivos ou questões competitivas entre si (Ocampo-Melgar *et al.*, 2018). Neste sentido, aspectos como gestão da comunicação e competências gerenciais para negociação de interesses se tornam fundamentais para o gerente de projetos. A integração com o conhecimento da comunidade atingida pelo projeto é sugerida como meio para busca de melhores soluções e redução de conflitos (Chowdhury, Maiti, & Bhattacharyya, 2016; Uribe *et al.*, 2018). Uma vez que tal área ainda é considerada superficial nos padrões de gestão de projetos, o estudo da gestão de *stakeholders* em projetos, dentro do contexto de sustentabilidade, impulsiona mudanças de valores subjacentes ao paradigma atual, pois exige dos gerentes de projetos esforço para transparência, justiça, confiança e participação (dos *stakeholders* na gestão) (Eskerod & Huemann, 2013; Eskerod & Vaagaasar, 2014; Jepsen & Eskerod, 2009). Gestão de *stakeholders* é gênero do campo de gestão, ou seja, busca descrever situações, relações de causa-efeito, atitudes, estruturas e práticas, com foco na combinação de interesses de partes interessadas de uma organização (projeto) (Freeman, 1984; Freeman & John McVea, 2001).

Por fim, em uma perspectiva de gestão, a gestão de *stakeholders* encontra possibilidade nas abordagens de “gestão de *stakeholder*” e “gestão para *stakeholder*” (Eskerod & Huemann, 2013; Freeman, 2010; Freeman & John McVea, 2001; Uribe *et al.*, 2018). Enquanto a gestão de *stakeholder* busca atender as necessidades do projeto, considerando as expectativas e usando os recursos propostos por cada *stakeholder*, a gestão para o *stakeholder* busca atender aos interesses de todos os *stakeholders*, convertendo possíveis empecilhos para o projeto em oportunidades de criação de valor (Eskerod & Huemann, 2013; Freeman, 2010). São propostas formas de gestão participativa e colaborativa como possível solução para o atendimento dos interesses da sociedade (Conde, 2014; Luca *et al.*, 2015; Ocampo-Melgar, Sagaris, & Gironás, 2019). Contudo, assim como a gestão para *stakeholder*, a gestão participativa apresenta riscos a serem considerados como paralização do projeto devido à complexidade dos interesses dos *stakeholders* e efeitos negativos nos *stakeholders* atingidos pelo projeto, devido a possíveis cancelamentos ou conflitos não resolvidos (Eskerod & Huemann, 2013; Ocampo-Melgar *et al.*, 2019). Propõe-se, portanto, o equilíbrio entre a

inclusão de *stakeholders* e o foco em um pequeno grupo de *stakeholders*, necessários ao projeto, por meio de uma gestão compreensiva, em que atividades técnicas e ferramentas estão disponíveis para integração das atividades (Eskerod & Huemann, 2013).

Dada amplitude e complexidade do tema, o problema de pesquisa então delimita-se pela identificação da concepção de sustentabilidade na gestão de *stakeholders* em projeto, respondendo à questão de pesquisa “como é realizada a gestão de *stakeholders* em projetos, de modo a efetivar os elementos socioambientais?”. Busca-se, nesta pesquisa, analisar as atuais práticas direcionadas a efetivação dos elementos socioambientais em projetos, por meio do projeto Linha 13 - Jade, localizado entre as cidades de Guarulhos e São Paulo, desenvolvido entre 2007 e 2019. Investiga-se a gestão de *stakeholders*, sob a ótica de projetos, verificando as práticas realizadas para com a possível interferência de *stakeholders* externos, provavelmente atingidos pelo projeto, considerando seus aspectos socioambientais. Logo, a sustentabilidade socioambiental é vista como objetivo fim para atividades humanas, ao mesmo tempo em que a gestão de *stakeholders* em projeto é atividade meio.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa se insere na busca por avanços na emergente escola de pensamento, proposta por Silvius (2017), que considera sustentabilidade em gestão de projetos. Silvius (2017) explica que esta escola de pensamento é definida pela identificação dos seguintes critérios:

Conteúdo - os estudos compartilham características que consideram projetos em uma perspectiva social; incluem a abordagem de gestão para stakeholders; aplicam TBL (*Triple Bottom Line*, ou perspectivas social, ambiental e econômica) como critérios; e consideram abordagens baseadas em valores tanto para projetos quanto para gestão de projetos.

Comunidade - observou-se crescimento de estudos relacionados ao tema, principalmente a partir da última década, sendo intensificado a partir de 2015, em periódicos e eventos acadêmicos internacionais, mas ainda com poucos autores liderando a frequência de publicações.

Impacto - identificou-se a evolução do tema sustentabilidade nas pesquisas relacionadas a projetos e a consideração da sustentabilidade como perspectiva que deve ser considerada na gestão e governança de projetos, indicada inicialmente em alguns guias de projetos como IPMA Individual Competence Baseline (versão 4) e no guia de governança de projetos, programas e portfólio ISO 21505.

Contudo, os resultados empíricos da escola de pensamento da sustentabilidade na gestão de projetos apontam ainda para a existência de pequeno número de estudos que apresentem experiências com ferramentas e métodos nas metodologias de gestão de projetos. Têm-se aí uma lacuna que requer a realização de novas pesquisas, sobre diferentes casos, cujos resultados dêem densidade à perspectiva de que sustentabilidade deve ser considerada inerente à gestão de projetos.

Por sua vez, a busca para soluções que provoquem a mudança paradigmática presente no desenvolvimento sustentável, encontra desafios nas abordagens gerenciais. Leandro *et al.* (2015) destacam as necessidades da incorporação do conceito de sustentabilidade socioambiental em negócios; da compatibilização do desenvolvimento sustentável no capitalismo; da aceitação de que a vida dos *stakeholders* é afetada por questões da sustentabilidade socioambiental; e da inserção da variável ambiental na cadeia de valor do sistema operacional capitalista. Logo, a análise de projetos sob uma perspectiva socioambiental enriquecerá as lacunas identificadas na escola de pensamento de sustentabilidade em projetos.

Deste modo, responder à questão de pesquisa “como é realizada a gestão de *stakeholders* em projetos, de modo a efetivar os elementos socioambientais?” levou a direcionar a análise empírica para experiência de gestão em um projeto de amplo alcance junto à população. O problema de pesquisa então delimita-se pela identificação da concepção de sustentabilidade na gestão de *stakeholders* em projeto. Empiricamente, o problema de pesquisa pode ser situado no tempo e espaço da seguinte forma: De que modo ocorreu a gestão de *stakeholders* no projeto Linha 13 - Jade, localizado entre as cidades de Guarulhos e São Paulo, desenvolvido entre 2007 e 2019, tendo em vista contemplar elementos socioambientais em sua execução? Eskerod & Huemann (2013) identificaram que a abordagem de gestão de *stakeholders* é a prática dominante em projetos, por mais que haja a possibilidade da abordagem de gestão para *stakeholders*; e que a gestão que considere contexto sustentável ainda é uma necessidade a ser atendida no futuro, por meio de um equilíbrio entre o foco em poucos *stakeholders*, com alto potencial de influenciar o projeto, e o foco em muitos *stakeholders*, independente do potencial de cada um para influenciar o projeto.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é **evidenciar a forma de realização da gestão de *stakeholders* para efetivação dos elementos socioambientais do projeto**. O alcance deste objetivo se dará em momentos de análise e síntese que constituem objetivos específicos que demonstrarão como é realizada a gestão de *stakeholders* em projetos para efetivação dos elementos socioambientais. Dessa forma, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) Descrever o papel da gestão de *stakeholders* para efetivação dos elementos socioambientais do projeto.
- b) Sintetizar as atuais práticas da gestão de *stakeholders* em projetos para efetivação dos elementos socioambientais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa relaciona dois temas em evolução no meio acadêmico: o processo de transformação paradigmática referente ao desenvolvimento econômico sustentável; e os avanços no âmbito da gestão de *stakeholders* em projetos. Entretanto, ao mesmo tempo em que projetos são considerados meios para contribuir para o desenvolvimento sustentável (Elkington, 1994), a sustentabilidade em projetos têm avançado (Silvius, 2017), carecendo, porém, de experiências com ferramentas, técnicas e metodologias (Martens & Carvalho, 2016c; Silvius, 2017). Eskerod e Vaagaasar (2014) explicam que são necessários estudos que descrevam o conteúdo estratégico da gestão de *stakeholders*.

No contexto da perspectiva da sustentabilidade socioambiental, muitas críticas são efetuadas devido à aplicação superficial do que engloba a sustentabilidade. Apesar do termo socioambiental se tornar mais popular, o uso ainda se refere a questões sociais e ambientais, a serem resolvidas pelo processo de desenvolvimento, mas consideradas independentes das ações humanas para que o desenvolvimento ocorra. Portanto, avanços foram feitos, mas mesmo nos últimos anos as medidas governamentais são em prol apenas da viabilização dos grandes projetos e não da aplicação de medidas reais em prol avanços relacionados à sustentabilidade socioambiental (Fearnside, 2018).

Desta forma, esta pesquisa pretende contribuir para compreensão do fenômeno atual, em que se destaca o paradigma desenvolvimentista, sob a ótica da sustentabilidade socioambiental, a partir de uma perspectiva de projetos com foco nas ações relacionadas à gestão de *stakeholders*. A mudança de um paradigma é reconhecida como um fenômeno complexo que pode ocorrer de forma lenta, durante anos (Fernandes & Sampaio, 2008). Sendo assim, para o avanço científico, é necessário monitoramento constante e progressivo. Esta pesquisa, portanto, se justifica na análise da identificação do avanço de tais práticas, identificando o estágio de evolução em que se encontram o reconhecimento do conceito, e sugerindo melhoramento nas ações atuais em favor da sustentabilidade socioambiental e possíveis orientações para gestores e guias de projetos. A inclusão de atividades em prol da sustentabilidade em projetos tende a gerar valor para todos os *stakeholders* (Uribe *et al.*, 2018).

Os resultados desta pesquisa demonstram contribuições tanto para gestores de projeto, uma vez que aponta práticas e técnicas de gestão; quanto à *stakeholders*, ampliando o engajamento entre eles e a inclusão dos interesses; e a comunidade científica, devido à possibilidade de nova agenda de pesquisas. São contribuições práticas da pesquisa a indicação

da criação de um espaço socioambiental para interface entre o projeto e a população; a criação de um sistema de pesquisa de opinião para engajamento e participação de *stakeholders* externos nas tomadas de decisão; a aplicação de modelos de contratos específicos; contratação de gestores de projeto interessados em atuar para o atendimento de elementos socioambientais. Sugere-se a inclusão nos guias de boas práticas de gestão de projetos da consideração dos interesses do meio ambiente na gestão de *stakeholders*. Como contribuições acadêmicas, esta pesquisa identifica duas lacunas científicas, que poderão constituir agenda de pesquisas: uma relacionada à revisão do conceito de *stakeholders*, podendo este ser levado a uma inovação científica; e outra relaciona à atuação da gestão participativa de *stakeholders*, avaliando-se a interferência na tomada de decisões.

A seguir, são apresentados os achados teóricos que deram embasamento a esta pesquisa, descritos no referencial teórico; o método de pesquisa, com a caracterização do caso escolhido para estudo e da estratégia de pesquisa; as discussões sobre os resultados encontrados; as contribuições para práticas; conclusão e limitações da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

Gestão de *stakeholders* (ou partes interessadas, em português) é, antes de qualquer coisa, gênero do campo de gestão e, portanto, com ampla variedade de uso em diversas disciplinas (Parmar *et al.*, 2010). Isto é, vai além de descrever situações e relações de causa-efeito, indicando atitudes, estruturas e práticas (Donaldson & Preston, 1995). Surge da evolução da teoria das organizações e da pressão a gerentes pelo encontro de soluções às mudanças ambientais (Freeman & John McVea, 2001; Savage, Nix, & Blair, 1991). A ideia central da teoria dos *stakeholders* é a combinação de interesses dessas partes interessadas (Freeman, 2010), ampliando o conceito de gestão estratégica organizacional e considerando parte interessada como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46), ou seja, almejando o sucesso organizacional (Savage *et al.*, 1991).

Entre as diferentes abordagens de gestão de *stakeholders*, os estudos de teoria do *stakeholders* atuais têm feito distinção, principalmente, entre “gestão de *stakeholders*” e “gestão para *stakeholders*” (Svejvig & Andersen, 2015). A abordagem de gestão de *stakeholders* é considerada mais tradicional, uma vez que é exposta em guias de gestão de projetos como o PMBoK - *Project Management Book of Knowledge* (Eskerod & Huemann, 2013; PMI, 2016). Entretanto, autores como Freeman, (2010); Eskerod & Huemann (2013); Harrison & Phillips (2012); Huemann, Pernille Eskerod, & Claudia Ringhofer (2016); Silvius (2017) reconhecem a necessidade de uma abordagem em que a relação com os *stakeholders* se dê de forma mais proativa, abrangendo o interesse da maioria dos *stakeholders* envolvidos, devido, principalmente, às turbulências e mudanças do ambiente em que se realizam projetos.

O início do estudo dos *stakeholders* é datado da década de 60, a partir de um memorando internacional publicado pelo Instituto de Pesquisa de Standford (Freeman & John McVea, 2001; Parmar *et al.*, 2010; Svejvig & Andersen, 2015), em que os define como grupos cujo suporte é essencial para existência da organização (Svejvig & Andersen, 2015). Neste momento, os *stakeholders* são identificados por seu papel de acionista na organização, ou seja, os shareholders, refletido na abordagem de gestão de *stakeholders* (Parmar *et al.*, 2010; Svejvig & Andersen, 2015). A partir do conceito apresentado por Freeman (Freeman,

1984), em que são inclusos todos aqueles possíveis de afetar e serem afetados pela organização, cresce o questionamento em relação à ausência de *stakeholders* como pessoas, grupos, comunidades, organizações, instituições, sociedade e meio ambiente (Svejvig & Andersen, 2015), considerados externos, a exceção dos tradicionais clientes e fornecedores (Harrison & John, 2015). Importante, porém, diferenciar *stakeholders* de influenciadores, ainda que, por vezes, alguns deles possam assumir ambas as posições (Donaldson & Preston, 1995). A partir de um enfoque normativo, *stakeholder* seria aquele com poder para legitimizar uma decisão, ou seja, dando a eles o direito de participar da gestão de situações em que estão inseridos, obtendo algum nível no sentimento de pertencimento ao processo (Reed *et al.*, 2009). A abordagem de gestão para o *stakeholder*, proposto por Freeman (2010), sugere a inclusão de todos os *stakeholders* envolvidos, ou seja, com potencial benefício ou prejuízo, e o foco naquilo que une os interesses de cada um. Entretanto, para aquele afetado pelas decisões do projeto, o interesse e alguma participação no que acontece o torna legítimo para análise de *stakeholders*, mas aqueles que afetam o projeto devem ter poder para influenciar as decisões, além do próprio interesse em si (Reed *et al.*, 2009).

Considerado teoria clássica de *stakeholders*, a gestão de *stakeholders* é baseado em recursos, uma vez que os *stakeholders* são considerados fontes de recursos para suprir a vulnerabilidade da organização (Julian, Ofori-Dankwa, & Justis, 2008); e baseado em questões a serem resolvidas, atendendo às necessidades da organização (Svejvig & Andersen, 2015). Dessa forma, *stakeholders* são considerados meio para os objetivos da organização, cabendo ao gerente saber usar o potencial de promover ou evitar o potencial de atrapalhar o alcance de tais objetivos, de forma a beneficiar a organização (Eskerod & Huemann, 2013; Savage *et al.*, 1991; Svejvig & Andersen, 2015). A atuação do gerente, nesta abordagem, é realizada por meio de *trade-offs*, ou seja, seleção e priorização de *stakeholders* (Freeman, 2010).

Críticas a esse tipo de abordagem, porém, envolvem questões éticas e ausência de valores como transparência e justiça, uma vez que os *stakeholders* são “usados” em benefício da organização (Huemann *et al.*, 2016; Parmar *et al.*, 2010; Svejvig & Andersen, 2015). Há o risco do afastamento de *stakeholders* que não tiveram seus interesses atendidos, deslocando-os para outros grupos que atendam seus interesses e, portanto, não alcançando o ponto de união dos interesses dos *stakeholders* (Freeman, 2010). Julian *et al.* (2008) indicam ainda que gestão baseado em recursos deixa a organização suscetível a pressão de grupos, uma vez que buscarão atingir pontos em que a organização está vulnerável. Por fim, para o desenvolvimento de estratégias de gestão adequadas, deve-se considerar o atendimento a

stakeholders “concretos” e as circunstâncias em que estão inseridos, ou seja, que vão além de seus papéis na organização, analisando especificidades em lugar de generalizações (Freeman, 2010; Freeman & John McVea, 2001).

A gestão para *stakeholders* surge da ideia de que “cada *stakeholder* deveria ter o direito de ser considerado como fim em si mesmo” (Svejvig & Andersen, 2015, p. 26). Dessa forma, todos são legítimos e merecem a devida e simultânea atenção gerencial, sendo valiosos em seus direitos e, assim, representando abordagem ética que interfere na estrutura e na política da organização (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010). Parmar et.al (2010) explicam o aspecto moral da abordagem, uma vez que as escolhas e decisões abrangem grupos maiores de pessoas. A proposta busca centrar-se no conceito de *stakeholder*, ou seja, incluindo todo aquele possível de afetar ou ser afetado pela organização (Parmar *et al.*, 2010). Em lugar de trade-offs, os gerentes buscam por decisões transparente em que os interesses sejam considerados e que, se não atendidos, estejam claros as razões das ações relacionadas (Svejvig & Andersen, 2015). Busca-se soluções “justas”, com a geração de benefícios que sejam suficientemente bons para ambas as partes, em uma relação ganha-ganha (Eskerod & Huemann, 2013). Por meio desta abordagem, acredita-se que, ao repensar os conflitos, a interação entre os *stakeholders* cria e comercializa valores (Parmar *et al.*, 2010). Neste sentido, Freeman e John McVea (2001) explicam que não se trata todos os *stakeholders* serem beneficiados sempre, mas da distribuição de perdas e benefícios entre os grupos. Assim, todos com direitos legítimos participariam dos benefícios, sem que houvesse prioridade a um grupo específico (Donaldson & Preston, 1995). A relação com *stakeholders* deve buscar estratégias que levem ao sucesso em longo prazo e, portanto, valores devem ser incorporados como elementos-chave na gestão (Freeman & John McVea, 2001).

A abordagem de gestão para *stakeholders* sofre críticas que incluem a criação de soluções não muito ambiciosas, e a limitação do potencial da organização na busca de soluções (Hahn, Figge, Pinkse, & Preuss, 2010), além da ausência de foco nos *stakeholders* mais importantes (Huemann *et al.*, 2016). Inclui-se também atrasos na entrega dos projetos devido à dificuldade no progresso (Eskerod & Huemann, 2013), e até mesmo intensidade no risco de não alcance do objetivo, devido às longas negociações, gerando, por consequência, insatisfações devido a não entrega do valor prometido (Huemann *et al.*, 2016). Por fim, não há garantias de que, por meio da abordagem de gestão para *stakeholders*, seja alcançada a solução mais benéfica para todos (Hahn *et al.*, 2010).

2.1.1 Gestão de *stakeholders* em projetos

Projetos são considerados organizações temporárias (Eskerod & Vaagaasar, 2014) e, dessa forma, abrangem o conceito de *stakeholders*, originário das organizações. Os padrões de gestão de projetos tratam a gestão de *stakeholders* de diferentes formas, mas ambas dão importância à questão. O PMI - Project Management Institute e o OGC - Office of Government Commerce, por exemplo, tratam da gestão de projetos de forma processual. Assim, gestão de *stakeholder* pode ser definido a partir da identificação dos *stakeholders*, análise das suas expectativas, impacto no projeto, e desenvolvimento de estratégias para engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto (PMI, 2016). Já o IPMA - International Project Management Association aborda gestão de projetos a partir do desenvolvimento de competências, colocando a gestão de *stakeholders* como questão central para o sucesso do projeto, uma vez que seu resultado deve ser apreciado por várias partes interessadas (Santos & Santos, 2016).

Assim sendo, gestão de *stakeholders* em projetos não precisa, necessariamente, considerar apenas aqueles com papel oficial no projeto (Eskerod & Huemann, 2013). Preocupa-se em atender e balancear as expectativas de clientes, fornecedores, funcionários, comunidades, entre outros (Parmar *et al.*, 2010), decorrentes de várias fontes (Eskerod & Vaagaasar, 2014). Conseqüentemente, gerir *stakeholders* tem se tornado fundamental no direcionamento dos projetos (Aaltonen, Kujala, Havela, & Savage, 2015). Freeman (2010) defende que, mais que balancear expectativas, se trata de transformar os interesses, riscos e requisitos em oportunidades de criação de valor para a organização (projeto).

A teoria de *stakeholders* é considerada uma estrutura a partir da qual diversas teorias podem ser derivadas, centradas no conceito de *stakeholders* (Parmar *et al.*, 2010). Tem sido usada para possibilitar a atividade de gerentes no entendimento, gestão e incentivo ao suporte das partes interessadas ao projeto, considerando os conflitos e desafios, normalmente existentes dos diferentes interesses e necessidades (Aaltonen *et al.*, 2015), além do alto nível de incerteza e mudanças do ambiente (Freeman & John McVea, 2001; Parmar *et al.*, 2010). Apesar dos resultados do campo auxiliarem a atividade de gestão, não há unicidade das abordagens existentes (Donaldson & Preston, 1995), havendo variações de acordo com as disciplinas em que são aplicadas e com o direcionamento estratégico

Entre outros, Silvius (2017) relaciona as abordagens de *stakeholders* estudadas pela gestão organizacional com os estudos no campo de gestão de projetos. Conforme mencionado

anteriormente, a teoria de gestão de *stakeholders* está inserida na teoria de gestão de forma geral. Da mesma forma, gestão de projetos pode ser lido, uma vez que incorpora os elementos da teoria dos *stakeholders* (Uribe *et al.*, 2018). Parmar *et al.* (2010) sugerem que a especificidade de gestão de projetos esteja inserida na disciplina “*hard*” de gestão, tendo identificado estudos que demonstrem relações diretas entre a participação de *stakeholders* nas estruturas e tomadas de decisão, e o nível de influência nas políticas internas. A Tabela 1 apresenta as principais diferenças entre a abordagem de gestão de *stakeholder* e gestão para *stakeholder*, lida sob a ótica de projetos.

Tabela 1 - Diferença entre gestão de *stakeholders* e gestão para *stakeholders*, sob a perspectiva de projetos

GESTÃO DE STAKEHOLDERS	GESTÃO PARA STAKEHOLDER
<i>Stakeholders</i> são aqueles responsáveis por gerar o sucesso do projeto;	Todos os <i>stakeholders</i> são legítimos e, portanto, têm direitos no projeto;
<i>Stakeholders</i> são provedores de recursos que atendem às necessidades dos projetos;	<i>Stakeholders</i> não necessariamente têm um papel no projeto, são definidos pelos direitos que possuem no projeto;
<i>Stakeholders</i> são meios para realização do projeto;	<i>Stakeholders</i> são valores para o projeto;
Gestão de <i>stakeholders</i> é o instrumento para que os <i>stakeholders</i> realizem seu papel no projeto, evitando ampliar as dificuldades do mesmo.	Gestão para <i>stakeholders</i> é responsável pela combinação de muitos <i>stakeholders</i> , se não todos, agregando valor ao projeto.

Fonte: adaptado de Silvius (2017)

De forma geral, os atuais padrões de gestão de projetos apresentam uma sessão nos guias de boas práticas sobre gestão de *stakeholders* (Huemann *et al.*, 2016), o que registra a importância do tema para área. Estudos frequentes comprovam a importância da gestão de *stakeholders* realizado de forma eficaz, associando-o ao sucesso do projeto (Parmar *et al.*, 2010). Uribe *et al.*, (2018) explicam que a gestão de *stakeholders* direciona projetos, o que auxilia a relação dos resultados com objetivos centrais da organização e, portanto, torna gestão de projetos uma forte competência estratégica para organizações.

Estudos de gestão de *stakeholders* em projetos tentam relacionar a teoria com ações do dia a dia dos gerentes, associando-os, por exemplo, a riscos e a tomada de decisão em projetos (Uribe *et al.*, 2018). Huemann *et al.* (2016) registram que a gestão de projetos não é estático, mas sim um processo contínuo. O estudo da dinâmica dos *stakeholders* explora os desafios que os gerentes enfrentam à medida que o projeto evolui, ponderando as mudanças de posição

dos *stakeholders* no projeto e dos atributos que formam a saliência deles, ou seja, poder, legitimidade e urgência, em decisões para reivindicações conflitantes (Aaltonen *et al.*, 2015). Neste sentido, Uribe *et al.*, (2018), relacionam a necessidade de habilidades interpessoais, sociais, comunicativas, e de inteligência emocional que o gestor deve possuir para lidar com essa dinâmica.

Outros tipos de estudos envolvem a escolha de melhores técnicas e ferramentas para identificação e categorização de *stakeholders* (Huemann *et al.*, 2016). Jepsen e Eskerod (2009) sugerem, a partir de levantamento bibliográfico, que a análise de *stakeholders* ocorre em 3 passos: identificação dos que mais importam; caracterização, incluindo contribuições necessárias, expectativas de premiação pela contribuição, e poder em relação ao projeto; decisão sobre qual estratégia escolher para influenciar os *stakeholders*. A categorização varia bastante em sua base, podendo ser feita de acordo com a natureza da relação com o projeto; com o tipo de reivindicação do *stakeholder*; com a posição em relação ao projeto; com o papel do *stakeholder* no projeto (por exemplo, cliente, terceirizados, patrocinadores, consumidores, órgãos do governo, etc); com o grau de previsibilidade do comportamento do *stakeholder*; com o potencial de cooperar (Aaltonen *et al.*, 2015; Eskerod & Vaagaasar, 2014). Assim sendo, algumas das categorizações identificadas são:

- primário, considerando grupos necessários para existência da organização / projetos; e secundários, incluindo aqueles que não possuem relação formal com a organização / projetos (Freeman, 2010; Parmar *et al.*, 2010);

- interno, membros que formalmente fazem parte do projeto e, portanto, o apoiam; externos, incluindo membros não formais, mas que podem afetar ou ser afetado pelo projeto (Aaltonen *et al.*, 2015);

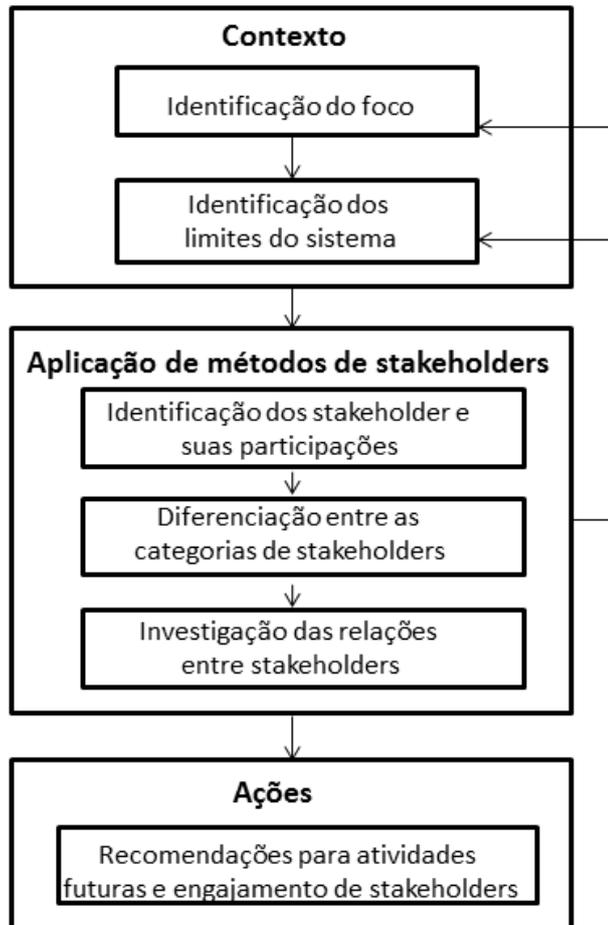
- apoiador, com alto potencial para cooperar e baixo potencial de prejudicar; potencial misto, com alto potencial para cooperar e alto potencial de prejudicar; não apoiador, com baixo potencial para cooperar e alto potencial de prejudicar; marginal, com baixo potencial para cooperar e baixo potencial de prejudicar (Eskerod & Vaagaasar, 2014; Freeman, 1984).

A partir da identificação e categorização dos *stakeholders* se torna possível a delimitação de uma estratégia para gestão, distribuição de atenção e interação com os mesmos (Jepsen & Eskerod, 2009). Dado os desafios de gestão de *stakeholders* e a complexidade das mudanças ambientais, as formas tradicionais de atuação do gerente não têm se mostrado suficiente para atendimento de tantas questões envolvidas e, portanto, indicando a necessidade de repensar os meios para uma forma de atuação mais inclusiva e responsável (Huemann *et al.*, 2016; Parmar *et al.*, 2010; Uribe *et al.*, 2018). Eskerod & Vaagaasar (2014) concluem que,

para suceder, *stakeholders* devem ser vistos sob a ótica da fluidez, traduzindo significados e conhecimento do contexto social em práticas específicas para criação de confiança.

A análise de *stakeholders* pode ser feita por meio de diferentes abordagens metodológicas. Reed *et al.* (2009) investigaram diversas dessas metodologias e identificaram passos necessários para esta análise, esquematizados na Figura 1, que incluem a identificação do contexto em que se dá a análise; aplicação dos métodos relacionados diretamente a *stakeholders*; e a proposição de ações. A identificação do contexto deve expressar onde começa a análise, o mais claro e bem definido possível, incluindo os limites. A identificação, categorização e investigação dos *stakeholders* formam a segunda fase da análise. A identificação dos *stakeholders* é o reconhecimento daqueles que tem alguma participação no fenômeno analisado e pode ser realizado por diversos métodos integrados ou não, como, por exemplo: opinião de especialistas; grupo focal; entrevistas semi-estruturadas (Reed *et al.*, 2009). Chevalier & Buckles, (2008) sugerem também a criação de um diagrama de classificação, representado pela Figura 2 em que são identificados o potencial de afetar ou ser afetado pelo projeto, de forma a facilitar o passo da investigação da relação entre os *stakeholders*. Já a investigação da relação entre os *stakeholders* pode ser feita de uma matriz de vinculação dos stakeholders, caracterizada pela cooperação, complementariedade ou conflito entre eles; pelo método de análise de redes sociais; ou ainda por meio do mapa de conhecimento.

Figura 1 - Representação esquemática dos passos necessários para análise de *stakeholders*

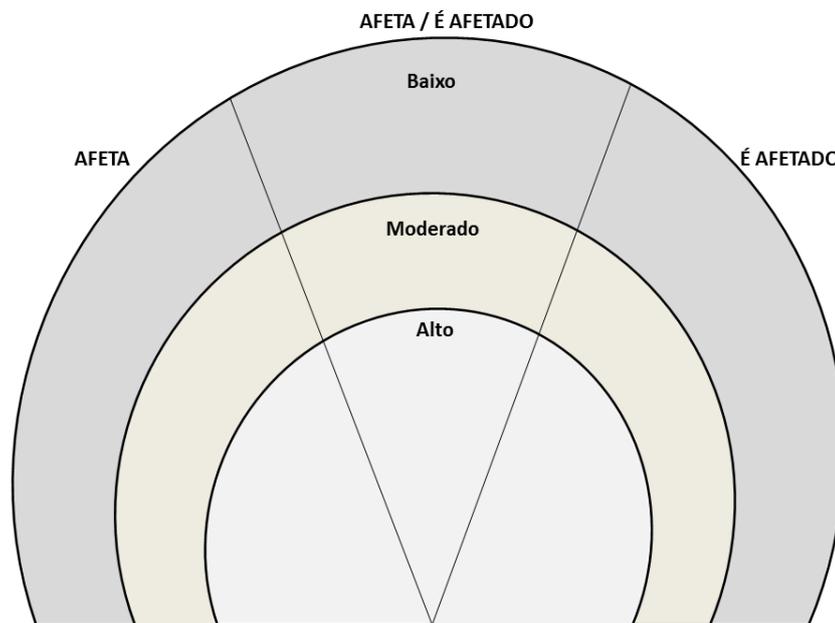


Fonte: Adaptado de Reed *et al* (2009).

Buscando encontrar meio que atenda a fluidez do processo, a pressão do ambiente em que se desenvolve o projeto, ao mesmo tempo em que se gera valor e confiança para os *stakeholders*, muitos autores têm proposta gestão que inclua a participação dos *stakeholders* de forma proativa, principalmente quando se trata de projetos que envolvam aspectos sustentáveis, socioambientais ou de responsabilidade social organizacional (Chowdhury *et al.*, 2016; Eskerod & Huemann, 2013; Huemann *et al.*, 2016; Silvius, Utrecht, Schipper, Aetsveld, & Management, 2014; Thompson, Owen, Lindsay, Leonard, & Cronin, 2017). Harrison e John, (2015) sugerem a participação de *stakeholders* externos com o intuito de evitar conflitos com valores sociais, e, conseqüentemente, evitando media desfavorável ao projeto e distorção na reputação organizacional. A participação de *stakeholders* no processo é também valor intrínseco à gestão para *stakeholders* (Eskerod & Huemann, 2013; Huemann *et al.*, 2016), o que reforça o movimento de afastamento do pensamento tradicional. Silvius *et al.* (2014) explicam que a participação dos *stakeholders* está mais relacionada a uma atitude inserida em

todas as etapas do processo de gestão, que a um processo específico. Por fim, a transdisciplinaridade é proposta como sendo abordagem reflexiva, inclusiva, e com alto nível de integração entre *stakeholders* internos, externos e cientistas, para resolução de problemas sociais e avanços de projetos com alta complexidade, colaborando, inclusive com diversos guias de conhecimento, no entanto, sem estratégias empíricas amplamente aceitas (Thompson *et al.*, 2017).

Figura 2 - Diagrama de classificação dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Chevalier & Buckles (2008).

Com o intuito de antecipar as necessidades dos *stakeholders*, é sugerida a comunicação eficiente e proativa (Pettinger & Montgomery, 2010). Para tanto, canais de comunicação entre a equipe do projeto e os *stakeholders* devem ser criados e incentivados por encontros com grupos representativos, explicações públicas, e sessões de discussões, reforçadas por publicações em panfletos e por meio de comunicação pessoal com os empregados (Aaltonen *et al.*, 2015). Chowdhury *et al.* (2016) vão além e sugerem ainda treinamento e campanhas de conhecimento, de forma a comunicar e proporcionar conhecimento para adaptação das estratégias de conservação socioambiental, popularizar sustentabilidade, e motivar comunidades vulneráveis a restaurar áreas ambientais, dando continuidade ao resultado em prol da sustentabilidade do projeto e colaborando com o desenvolvimento das comunidades locais. Os treinadores são instruídos sobre a condição socioeconômica e cultural da comunidade, de forma a identificar possíveis complicações e facilmente acessar habilidades

para evita-las (Chowdhury *et al.*, 2016). Os autores sugerem ainda o uso do teatro educacional participatório em que participantes e voluntários se unem para divulgar os programas de treinamento e conteúdos relacionados ao desenvolvimento e sucesso do projeto, integrando conhecimento técnico tradicional e moderno local por meio de atividades culturais apresentadas publicamente e em cerimônias religiosas. Entretanto, para este tipo de comunicação, é necessário colaboração de diversos *stakeholders* e do apoio de órgãos governamentais (Chowdhury *et al.*, 2016).

2.2 SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM PROJETOS

O desenvolvimento sustentável foi mencionado pela primeira vez formalmente em 1972, em Estocolmo, em uma apresentação durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano (UNCHE), na criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Bolis, Morioka, & Sznelwar, 2014). A definição de desenvolvimento sustentável como conceito, no entanto, está em constante processo de mudança e evolução. Na Comissão Brundtland da ONU, foi chamada a atenção para não comprometer a geração futura no atendimento de suas próprias necessidades, quando atendendo às atuais necessidades (Brundtland, 1987). A definição desse conceito, no entanto, tem sido questionada desde a Cúpula da Terra de 1992 (Rio 92) no Rio de Janeiro, destacando as dificuldades de passar da sustentabilidade do discurso à prática e as divergências em diferentes pontos de vista dos biólogos, ecologistas e economistas (Bolis *et al.*, 2014).

O conceito de “desenvolvimento” por si só, já traz dilemas que interferem na forma como a sociedade se desenvolve. Apesar de não haver um consenso sobre este conceito, desenvolvimento pode ser definido como “qualquer processo multifacetado de mudanças predominantemente positivas na qualidade de vida de indivíduos e sociedade, em ambos aspectos material e não-material” (Simon, 2003, p. 8). Entretanto, a forma predominante de desenvolvimento atual é por meio de uma economia capitalista, com exploração intensiva de recursos naturais, trabalhadores e concentração de capital (Corona & Almeida, 2014). Dessa forma, o conceito de desenvolvimento não atenderia sua especificidade, uma vez que, intrínseco às “mudanças predominantemente positivas” está, além de aspectos econômicos, aspectos ambientais, sociais e culturais; priorização das necessidades dos pobres e empoderamento dos impotentes e sem poder (Simon, 2003). Ou seja, o conceito de desenvolvimento deveria englobar aspectos contrários às características de exploração

contínua e concentração de capital, presentes no capitalismo. Cavalcanti (2010) explica que a economia-ciência tradicional não considera as possíveis conexões entre o sistema ecológico e as ações de produção e consumo, cerne do sistema econômico, portanto, sem limites para exploração. Percebe-se, assim, que a economia tornou-se um determinante maior, ao invés de ser um subsistema da biosfera, uma vez que há a crença no crescimento econômico para solução de problemas socioambientais com causa no próprio economicismo (Fernandes & Sampaio, 2008).

Para atender às necessidades reais, o crescimento econômico também é necessário, mas não é suficiente para o equilíbrio (Fernandes & Sampaio, 2008). O desenvolvimento econômico deve ser pensado e planejado, considerando também os impactos na extração e exploração de recursos e equidade para todos na distribuição de oportunidades de aspirar a uma vida melhor (Brundtland, 1987). As nações deveriam estar orientadas para gestão de suas potencialidades, sem que o foco estivesse na produção industrial (Leandro *et al.*, 2015). O paradigma atual reflete uma crise da relação sociedade / natureza, decorrente do modo de vida baseado no desenvolvimento pelo progresso e colonização (Fernandes & Sampaio, 2008). Inclui-se nessa mesma problemática, os derivados do desenvolvimento, como desenvolvimento sustentável e eco desenvolvimento, pois, apesar de haver incorporação de críticas sociais, mantém-se o *modus operandi*, sem haver negação do modelo existente nem avanços na diversidade do contexto (Corona & Almeida, 2014).

É possível identificar que o conceito sustentabilidade envolve o desenvolvimento sustentável, considerando o crescimento econômico quantitativo, a ética e os valores corporativos com decisões voltadas para os direcionadores coletivos, os limites dos recursos naturais utilizados para atividades e necessidades e o aumento de potenciais produtivos e oportunidades equitativas para todos (Bolis *et al.*, 2014). A sustentabilidade enfatiza a integração da economia, meio ambiente e qualidades sociais. Ao fazê-lo, para alcançar a sustentabilidade é necessário um processo de mudança e desenvolvimento, no qual recursos, investimentos, tecnologia e instituições estejam em harmonia (Brundtland, 1987), buscando garantir o bem-estar da humanidade (Glavič & Lukman, 2007).

Dadas as circunstâncias anteriores, é compreensível que a sustentabilidade envolva diferentes aspectos, como evolução, continuação de recursos e perspectivas sociais, ambientais e econômicas. Confronta-se o fato de que há limites para os recursos e é responsabilidade do mundo garantir o acesso justo a eles e redirecionar os aprimoramentos tecnológicos para soluções que atendam a esse princípio (Brundtland, 1987). Uma variedade de perspectivas de sustentabilidade pode ser reconhecida, como, por exemplo, demográfica,

cultural, política, ambiental e outras (Bellen, 2006). TBL (*Triple Bottom Line*, ou perspectivas social, ambiental e econômica), proposto por Elkington (2001) é o grupo de dimensões mais aceito, enquanto consenso científico.

Deve-se notar, porém, que a origem das questões sociais e ambientais está relacionada em como as atividades humanas se relacionam com a natureza, ou seja, como essas atividades impactam a natureza e geram questões ambientais, originado, portanto, numa mesma raiz, e logo, a partir de uma problemática socioambiental (Fernandes & Sampaio, 2008). Desta maneira, a questão socioambiental deve ser vista a partir de uma visão em que a economia e o meio ambiente estejam integrados em uma relação metabólica, ou seja, coexistindo (Cavalcanti, 2010). Para mudança deste paradigma cinco dilemas principais (mas não únicos) são encontrados (Simon, 2003):

- traduzir o conceito de desenvolvimento de teoria em prática - considerando a complexidade do termo e o raro consenso político e econômico nas questões ambientais relacionadas ao desenvolvimento;

- generalização de atividades radicalmente alternativas - as práticas atuais buscam influenciar as atividades dominantes, porém, encontram-se, muitas vezes, diluídas, fragilizadas, burocratizadas e, até mesmo, estão mais desempoderando aqueles que deveriam estar sendo empoderados;

- dialética das escalas global no local e vice-versa - o crescimento de organizações internacionais, e da importância de pequenas comunidades na determinação de políticas econômicas e sociais, assim como a interdependência de grupos políticos, econômicos, culturais e sociais que constituem diferentes bases, em diferentes escalas. Aqui, Leandro *et al.* (2015) acrescentam a necessidade de direcionamento de gestão socioambiental em nível local e global;

- priorizações entre conter custos, ampliar horizontes, e promover sustentabilidade - a forma de tomada de decisões está mudando devido, entre outros, a aceitação do custo e da ambiguidade de intervenções significantes em nome do “desenvolvimento”, decorrentes da pressão de protestos sociais, demandas governamentais para inclusão social, reconhecimento de problemas não solucionados que não podem ser mais justificados com o custo, reconhecimento dos impactos ambientais, crescimento da democracia a partir dos anos 1990, etc;

- uso da tecnologia - reconhecendo o impacto social das tecnologias, uma vez que um dos posicionamentos em relação ao uso da tecnologia difunde a possível relação de dependência tecnológica, ausência de sustentabilidade, e exploração devido a ganância

corporativa e corrupção, reduzindo a capacidade de produção local, com consequências sociais e econômicas.

Esclarecido as circunstâncias anteriores, sustentabilidade, vista pela perspectiva socioambiental é definida pelo estabelecimento de uma relação entre as dimensões ambiental, social e econômica, que considera a origem de questões ambientais e sociais a partir de atividades humanas e, portanto, intrínsecas a elas. Dessa forma, os problemas ambientais não existem por si mesmo, mas em decorrência dessas atividades (Fernandes & Sampaio, 2008), impactando a sociedade como um todo e, conseqüentemente, gerando os problemas sociais existentes. A perspectiva socioambiental caracteriza-se por ações em que o uso do meio ambiente seja considerando como central à qualquer atividade, havendo inter-relação entre as escalas local e global, uma vez que todo o planeta é atingido.

Entretanto, apesar da definição, a sustentabilidade, vista pela perspectiva socioambiental, encontra muita dificuldade na operacionalização, inerente ao processo de mudança de paradigma. Mudança de paradigma requer, além de muito tempo (dificultando a identificação do real momento de mudança), a aceitação de valores e regras que moldem as práticas de uma sociedade, passando por lutas subparadigmáticas que tragam alternativas ao paradigma dominante para que este responda aos problemas por ele mesmo gerado (Fernandes & Sampaio, 2008). Ou seja, a sustentabilidade socioambiental exige a conscientização sobre a situação ambiental e social, de forma a pensar estrategicamente impactos negativos e positivos e a deixar de ter como meta o retorno econômico exclusivo, mas incorporando as dimensões da realidade, em que não há estabilidade temporal ou espacial (Guimarães, Arcangela, & Feichas, 2009).

O termo socioambiental tem sido usado cada vez com maior frequência, conforme pode ser visto na crescente quantidade de pesquisas científicas. De acordo com a plataforma Web of Knowledge, em 2000, apenas 17 publicações mencionavam o termo (seja em português ou inglês). Em 2010, foram 58 publicações. Já em 2018, o número cresceu para 314, refletindo a propagação do termo. No entanto, a popularização nem sempre reflete o conceito socioambiental, sendo muitas vezes usado como a soma de aspectos sociais e ambientais. Trata-se da expansão da consciência coletiva, em que as demandas sociais e de meio ambiente induzem a novo posicionamento, inclusive em organizações e empresas (Tachizawa & Pozo, 2007).

A sustentabilidade é mensurada pela comparação, seja de alternativas de projetos ou políticas, sendo ferramentas de avaliação definidas por técnicas analíticas que facilitam tal comparação (Gasparatos & Scolobig, 2012). As avaliações devem gerar dados e informações

confiáveis capaz de se obter juízo sobre mérito e valor de programa (ou projeto), considerando a compatibilidade entre os objetivos do projeto, a necessidade dos usuários e a serventia do que é oferecido (Cotta, 2014). Neste processo e dentro do dilema de desenvolvimento, as agendas de governo e sociedade buscam formas de mensurar os resultados, por meio de indicadores, e com isso, garantir um processo transparente e participativo nas tomadas de decisão, em prol da sustentabilidade (Guimarães *et al.*, 2009). Por exemplo, os balanços sociais apresentam indicadores socioambientais que relatam a convergência entre lucratividade e desenvolvimento social empresarial (Tachizawa & Pozo, 2007).

Gasparatos & Scolobig (2012) identificaram que há três grandes grupos de ferramentas de avaliação de sustentabilidade em projetos: monetárias, que baseadas no comportamento humano, assumem que valores crescem das preferências individuais; biofísica, que buscam quantificar o uso de recursos naturais investidos no processo produtivo; e baseada em indicadores, com diferentes metodologias que determinam a perspectiva da avaliação e o papel dos humanos dentro dessas avaliações. No entanto, avaliar sustentabilidade requer o entendimento daquilo que define sustentabilidade (Simionescu & Silvius, 2016). Portanto, a aplicação dessas avaliações devem considerar o contexto social, político e organizacional em que se realiza o projeto e poderão ser classificadas de acordo com o momento em que se avalia a procedência dos avaliadores, distinguindo-se as avaliações realizadas pré-projeto que subsidiam o processo decisório para realização ou não do mesmo, das avaliações posteriores ao início do projeto, analisando a manutenção ou reformulação dele; de acordo com a priorização dos aspectos da intervenção; e de acordo com a natureza da questão respondida (Cotta, 2014). Há de se considerar ainda variáveis que operacionalizam as mensurações de sustentabilidade em projetos. Martens & Carvalho (2016) identificam 23 variáveis, enquanto Simionescu e Silvius (2016) adotam 22 variáveis e indicadores para mensuração por meio de um modelo de maturidade em projetos que avaliam níveis de atuação entre estratégias de “contribuição positiva” e “não fazer mal”. Por fim, o diretório do Instituto Internacional para Desenvolvimento Sustentável apresenta mais de 600 iniciativas de diferentes indicadores, apontando a não existência de um consenso (Simionescu & Silvius, 2016).

Vale lembrar, porém, que fenômenos socioambientais são complexos e nem sempre possíveis de serem captados por parâmetros e relações de causalidade (Guimarães *et al.*, 2009). Assim, o uso de indicadores quantitativos em detrimento de qualitativos (considerando o momento transitório do paradigma) podem gerar consequências nem sempre positivas, como o abandono de práticas favoráveis a conscientização e mudanças da perspectiva,

mantendo-se na superficialidade da abordagem e, muitas vezes, servindo apenas como instrumento para atendimento das exigências burocráticas governamentais (Maria & Dias, 2013). Veiga (2009) explica ainda que os sistemas de indicadores não garantem comunicação eficiente; dificultam ampla participação; e dificilmente podem orientar visão e metas.

Da mesma forma, leis e normas estão sendo interpretadas de maneira casual, buscando mitigar e compensar ações com interferências no meio ambiente e na sociedade, de forma que a existência de instituições e/ou normas democráticas não garante a incorporação de sujeitos sociais e da interação com o meio (Zhourri, 2008). Assim, as tomadas de decisão e processos de licenciamento favorecem projetos com alto impacto ambiental e social, com poucos benefícios para população local (Fearnside, 2018). Neste sentido, por exemplo, o processo de licenciamento ambiental, que busca mitigar os impactos ambientais integrados a questões sociais e econômicas, passa a ser instrumento para possibilitar a realização de obras e projetos com exploração econômica do meio ambiente, sem que se cumpra a real avaliação da sustentabilidade socioambiental, uma vez que a formação dos Conselhos reguladores é dada por relações de controle de acesso e concentração de poder (Zhourri, 2008).

Sustentabilidade tende a favorecer o sucesso de projetos (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Martens & Carvalho, 2016b). As áreas em que sustentabilidade impacta em projetos são basicamente todos os processos e práticas, incluindo: contexto do projeto; gestão de *stakeholders*; critérios de qualidade dos requisitos do projeto; relação de custo-benefício do negócio; dimensões de sucesso; seleção e organização de equipe do projeto; cronograma; gestão de riscos; comunicação; entrega; e aprendizado (Silvius & Schipper, 2014). Entretanto, ainda há uma lacuna entre reconhecimento da importância de sustentabilidade em projetos e a real prática (Martens & Carvalho, 2016c), destacando-se o baixo direcionamento explícito em guias de projetos para integração da sustentabilidade (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Eskerod & Huemann, 2013; Marcelino-sádaba, Pérez-Ezcurdia, & González-jaen, 2015; Martens & Carvalho, 2016c; Silvius, 2017).

O campo de estudos de sustentabilidade em projetos é considerado emergente e, ainda que tenha se havido muita evolução, há bastante o que evoluir (Marcelino-sádaba *et al.*, 2015; Silvius, 2017). As características nele identificadas se concentram em contextos que consideram projetos em uma perspectiva social; com abordagens gestão para *stakeholders*; aplicação de critérios do TBL; e inclusão de abordagens baseadas em valores (Silvius, 2017). Já as variáveis de gestão de projetos sustentáveis foram identificadas sob as perspectivas de produto, abrangendo tecnologia ambiental, e design para meio ambiente; e de projetos, incluindo áreas de conhecimento e processos de gestão de projetos com foco em

sustentabilidade; aquisição e parcerias verdes; e responsabilidade social (Carvalho & Rabechini Jr., 2017).

2.3 SÍNTESE E PROPOSIÇÕES

A sustentabilidade socioambiental direciona a uma mudança no modo de operação do sistema econômico, no qual economia, meio ambiente e qualidades sociais deveriam estar integrados (Corona & Almeida, 2014; Fernandes & Sampaio, 2008). Logo, a continuação dos recursos naturais, a evolução social e aspectos econômicos convivem em uma relação metabólica, de coexistência (Cavalcanti, 2010). Assim, as questões sociais e ambientais decorrem de atividades humanas (incluindo-se aqui a execução de projetos), devendo, portanto, ser consideradas por essas atividades (Fernandes & Sampaio, 2008).

A avaliação socioambiental de projetos e programas, entretanto, passa por momentos de incerteza quanto a sua melhor forma de mensuração das ações e resultados (Veiga, 2009; Maria & Dias, 2013). Além disso, leis e normas que buscam mitigar e compensar consequências das atividades humanas, não garantem a integração social e com o meio ambiente (Zhour, 2008). Dessa forma, elas estariam sendo usadas, apenas, para viabilização dos projetos ao invés de realmente direcionar a um avanço nos aspectos socioambientais (Zhour, 2008), aperfeiçoando o projeto na medida em que não implique em perdas de escopo do projeto e que características socioambientais sejam contempladas de forma virtuosa, mas não necessariamente eficazes.

A proposição 1 relaciona a forma como a gestão de *stakeholders* lida com os impactos do projeto sobre os *stakeholders*, considerando como primacia a definição de sustentabilidade socioambiental. Isto é, tendo em vista que as atividades humanas geram consequências ambientais e sociais, impactando a vida dos *stakeholders* (Leandro *et al.*, 2015). Logo, a realização do projeto deveria estar centrada nos interesses da sociedade, tendo meio ambiente como cerne da cadeia de valor sistêmica que operacionaliza o projeto. No entanto, a literatura direciona a proposição para o caminho oposto ao que deveria acontecer, com indícios de que os interesses pessoais, financeiros e políticos ainda são os pilares direcionadores do projeto (Fearnside, 2018).

Proposição 1: A gestão de *stakeholders* é realizada de forma que a execução do projeto se sobrepõe à sustentabilidade socioambiental. Assim, a gestão de *stakeholders* busca o aperfeiçoamento do projeto na medida em que não implique em perdas de escopo e que

elementos socioambientais sejam contemplados de forma virtuosa, mas não plenamente efetivados.

Em projetos, gestão de *stakeholders* é gênero do campo de gestão, que busca combinar os diversos interesses das partes interessadas, ou seja, todo aquele possível de afetar ou ser afetado pelo projeto (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010; Parmar *et al.*, 2010). Há o reconhecimento da necessidade de uma abordagem de gestão de *stakeholders* que estabeleça uma relação com os *stakeholders* em que o interesse da maioria seja abrangido (Eskerod & Huemann, 2013; Freeman, 2010; Harrison & Phillips, 2012; Huemann *et al.*, 2016; Silvius, 2017). Dessa forma, gestão de *stakeholders* tem o potencial de auxiliar na integração dos aspectos, exigidos pela sustentabilidade socioambiental.

A abordagem de gestão de *stakeholders* propõe que cada *stakeholder* é um possível recurso a ser explorado para o alcance do sucesso do projeto (Eskerod & Huemann, 2013; Julian *et al.*, 2008; Savage *et al.*, 1991; Svejvig & Andersen, 2015). Entretanto, questões éticas, de transparência e justiça são imputadas a ela, uma vez que os *stakeholders* são considerados para o benefício do projeto (Huemann *et al.*, 2016; Parmar *et al.*, 2010; Svejvig & Andersen, 2015). Já a abordagem para *stakeholder* tende a ser interpretada como mais justa, uma vez que se aproxima a definição literal desse termo, devendo incluir todo aquele possível de afetar ou de ser afetado pelo projeto (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 2010; Svejvig & Andersen, 2015). Porém, a aplicação desta abordagem pode acarretar atrasos no projeto e dificuldades para o alcance do objetivo do projeto proveniente de longas negociações (Eskerod & Huemann, 2013; Hahn *et al.*, 2010; Huemann *et al.*, 2016).

Segundo Eskerod & Huemann (2013), a atual abordagem usada em projetos ainda é a gestão de *stakeholders*, o que aponta para uma necessidade de atualização nas práticas de gestão de projetos. Assim, para Proposição 2 acredita-se que esta abordagem seja a usada no caso estudado, de modo que nem todo *stakeholder* externo tenha os seus interesses atendidos. Entretanto, isso não significa que eles sejam ignorados, mas que as soluções a eles propostas tragam benefícios sem necessariamente suprir o impacto causado.

Proposição 2: A gestão de *stakeholders* no projeto analisado não supre a real expectativa de *stakeholders* externos, atingidos pelo projeto, havendo inadequação na solução para que elementos sociambientais sejam efetivados, de modo a minimizar os impactos causados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atender ao objetivo descritivo desta pesquisa, caracterizar a forma de realização da gestão de *stakeholders* externos em projetos com características socioambientais, optou-se por uma pesquisa prática com abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso único, que seja crítico para o estudo. Sendo assim, por meio de um projeto com características socioambientais e que seja possível analisar com profundidade as atividades desenvolvidas para a gestão dos *stakeholders* externos, principalmente aqueles ligados às características socioambientais. A coleta de dados foi feita com dados primários (entrevistas) e secundários (documentos do projeto e informações públicas e midiáticas).

De acordo com Yin (2015), a escolha do método de pesquisa deve ser feito a partir da análise de três condicionantes, sejam elas: tipo de questão de pesquisa; extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos; grau de historicidade ou contemporaneidade dos acontecimentos. Neste caso, a pesquisa busca investigar a questão “Como é realizada a gestão de *stakeholders* em projetos de modo a efetivar os elementos socioambientais?”, ou seja, com questão do tipo “como”, trazendo a tona o atual paradigma da sustentabilidade socioambiental, que relaciona desenvolvimento econômico e prosperidade ambiental (Cavalcanti, 2010; Fernandes & Sampaio, 2008). Portanto, trata-se de um fenômeno contemporâneo em que os eventos a ele associado estão além do domínio do pesquisador.

Yin (2015) sugere a elaboração de um plano de pesquisa para que o estudo de caso seja desenvolvido de forma rigorosa e consistente. O plano desenvolvido para esta pesquisa segue os cinco componentes indicados pelo autor, sendo eles a já mencionada questão de pesquisa; e as proposições apresentadas em 2.3 Síntese e proposições (pág. 41); além dos componentes unidade de análise; lógica para união dos dados das proposições; e critérios para interpretação das descobertas, apresentados a seguir. Portanto, para melhor compreensão desta pesquisa, a Tabela 2 condensa a questão de pesquisa, os objetivos e as proposições de forma a facilitar para o leitor a compreensão das associações entre elas, bem como o modo como elas serão investigadas.

Tabela 2 - Estrutura de investigação do estudo de caso, incluindo questão de pesquisa, objetivos, proposições e modo de investigação

Objeto de estudo	Representação textual do objeto	Modo de investigação	Proposição Associada
Questão de Pesquisa	Como é realizada a gestão de <i>stakeholders</i> em projetos de modo a efetivar os elementos socioambientais?	Associar os achados dos objetivos, identificando possíveis abordagens; formas de pertencimento e propriedade dos <i>stakeholders</i> externos ao projeto;	Proposições 1, 2.
Objetivo Principal	Evidenciar a forma de realização da gestão de <i>stakeholders</i> para efetivação dos elementos socioambientais do projeto.	Associar os achados dos objetivos secundários à abordagens de gestão de <i>stakeholders</i> .	Proposições 1, 2
Objetivo Secundário	Descrever o papel da gestão de <i>stakeholders</i> para efetivação dos elementos socioambientais do projeto.	Identificação da origem de iniciativas para geração de ações do projeto, sendo elas positivas ou negativas em relação ao meio ambiente, à sociedade e aos demais <i>stakeholders</i> externos; identificação do movimento de respostas dos <i>stakeholders</i> externos à ações do projeto em relação a características socioambientais, associando-as a possíveis formas de pertencimento e apropriação do projeto.	Proposição 1 A gestão de <i>stakeholders</i> é realizada de forma que a execução do projeto se sobrepõe à sustentabilidade socioambiental. Assim, a gestão de <i>stakeholders</i> busca o aperfeiçoamento do projeto na medida em que não implique em perdas de escopo e que elementos socioambientais sejam contemplados de forma virtuosa, mas não plenamente efetivados.
Objetivo Secundário	Sintetizar as atuais práticas da gestão de <i>stakeholders</i> para efetivação dos elementos	Influência dos <i>stakeholders</i> na identificação das possíveis características	Proposição 2 A gestão de

	socioambientais, a partir de interferências propostas pelo projeto.	socioambientais; influência dos <i>stakeholders</i> nas ações para mitigação de possíveis resultados negativos; influência dos <i>stakeholders</i> para geração de possíveis resultados positivos.	<i>stakeholders</i> no projeto analisado não supre a real expectativa de <i>stakeholders</i> externos, atingidos pelo projeto, havendo inadequação na solução para que elementos socioambientais sejam efetivados, de modo a minimizar os impactos causados.
--	---	--	--

Fonte: Autor (2019)

3.2 PROTOCOLO PARA PESQUISA DE CAMPO

Com o objetivo de garantir a validade das entrevistas realizadas, foi elaborado um protocolo para a pesquisa de campo. Yin (2015) explica que esse protocolo faz com que o pesquisador tenha em mente o tema do estudo de caso, evitando dispersão, além de possibilitar antecipação de problemas, até mesmo no preenchimento do relatório do estudo. Dessa forma, o protocolo foi subdividido nos seguintes pontos: visão geral do projeto; organização do protocolo; questões para estudo de caso; frases esclarecedoras; relatório de estudo de caso; protocolo de respostas. Este documento é encontrado no Apêndice I.

Com o intuito de facilitar o esclarecimento de quaisquer dúvidas que possam existir em relação ao conteúdo da pesquisa, as seguintes frases esclarecedoras foram elaboradas com conceitos-chave para referência:

- *Stakeholder*: *Stakeholder* é considerado todo aquele afetado ou com possibilidade de afetar o projeto.

- Gestão de *stakeholder*: é o processo de administração da combinação dos interesses dos diversos indivíduos afetados ou que possam afetar o projeto, por meio de atitudes, estruturas e práticas, em prol do sucesso do projeto.

- Sustentabilidade Socioambiental: Sustentabilidade socioambiental é aquela que considera a origem dos problemas sociais e ambientais como sendo a mesma, ou seja, por atividades humanas. Assim, a execução de uma obra pode gerar desmatamento, que pode

causar aumento da temperatura ambiente e redução da limpeza do ar, antes realizada por essas árvores. Como consequência, pode gerar problemas de saúde em relação à pele e à respiração.

3.2.1 Elaboração do roteiro de entrevistas

O roteiro de entrevistas para a coleta dos dados primários segue o formato semiestruturado, com possíveis adaptações e inclusões de novas perguntas, conforme identificação de necessidade durante aplicação da entrevista. As perguntas foram elaboradas de forma a atingir os objetivos determinados e a responder às proposições levantadas. Para validação do funcionamento da entrevista, foi realizada uma entrevista de pré-teste, com um profissional de projetos sociais, com duração de 60 minutos. A partir do pré-teste, as seguintes mudanças foram realizadas:

- Construção de um texto de apresentação para apresentação da pesquisa, incluindo explicação sobre temas principais;
- Divisão da primeira pergunta em duas, sendo elas as atuais perguntas 1 e 2;
- A pergunta 4 foi reescrita, buscando substituir aspectos positivos e negativos da gestão de *stakeholder* (e não apenas negativo como estava anteriormente) e substituída por 7; 7A; 7B; 7C; 8; 8A; 9; 10 e 10A;
- Foram inclusas mais solicitações de exemplos, a fim de ilustrar as respostas;
- Foram inclusas perguntas que identificassem características da organização para qual o entrevistado trabalha, sendo elas as perguntas 1 e 1A;

A elaboração do roteiro de entrevistas (Apêndice I - Protocolo de pesquisa de campo) foi feita com base nos resultados apresentados pela literatura. Desta forma, sobre relação do projeto com características socioambientais, Fernandes e Sampaio (2008) explicam que a sustentabilidade socioambiental considera que a questão central da origem dos problemas ambientais e sociais decorrem das consequências das atividades humanas. Sendo assim, as perguntas 6 a 10A buscam identificar se a perspectiva socioambiental é considerada para o planejamento e desenvolvimento do projeto.

Quanto à investigação de aspectos gerenciais do projeto, relacionados com características socioambientais, a inclusão da participação proativa de *stakeholders* é defendido por muitos autores como sendo o melhor caminho para que os aspectos socioambientais do projeto sejam, de fato, atendidos (Chowdhury *et al.*, 2016; Eskerod & Huemann, 2013; Huemann *et al.*, 2016; Silvius *et al.*, 2014; Thompson *et al.*, 2017). As

questões 4 a 5C; 11 e 11A buscam identificar qual o tipo de interferência dos *stakeholders* externos e se eles tiveram alguma participação no projeto, seja no processo de fluidez do projeto ou nos momentos de resolução de conflitos. Para isso, é necessário identificá-los, conforme investiga questões 5 - 5C. A literatura apresenta diferenciação entre as abordagens de gestão de *stakeholders* e gestão para *stakeholders* (Freeman, 2010). As perguntas 4 a 5C permitem também identificar o tipo de abordagem trabalhado.

Por fim, o roteiro semi-estruturado encerra-se com a investigação de avanços práticos e a possível identificação de ações na gestão de *stakeholder*, consideradas novas para os profissionais ou que geraram novos resultados. A questão 12 busca identificar possíveis avanços nas atividades de gestão que o profissional possa ter vivenciado entre um projeto e outro. A questão 13 abre espaço para que o entrevistado possa acrescentar informações que ele acredite ser relevante neste aspecto.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A questão desta pesquisa busca analisar fenômenos da gestão de *stakeholders* em projetos com características socioambientais. Portanto, para responder a esta pergunta, a unidade de análise foi direcionada a um projeto, ou seja, a um conjunto de atividades executadas em certo tempo e destinadas a produção de resultado único, seja este produto ou serviço (PMI, 2016). Além disso, a unidade de análise deveria possibilitar a associação das atividades executadas com características socioambientais, abrangendo as particularidades da questão.

Para realização da pesquisa, foi selecionado o projeto Linha 13 - Jade, de desenvolvimento e construção de ferrovia que conecta as cidades de São Paulo e Guarulhos, operacionalizada a partir de abril de 2018. Trata-se de um projeto atual (em fase de conclusão em 2019, mas com o resultado do projeto entregue em 2018); de transporte público, ou seja, de interesse social; de âmbito estadual com potencial de grande uso, uma vez que conecta duas cidades e que foi planejado para que os usuários possam acessar o Aeroporto Internacional de Guarulhos - GRU, de maior movimento do Brasil (Marinho, 2016). Portanto, a escolha do caso deu-se devido à importância do projeto para sociedade, apresentando-se como um caso crítico relacionado com as proposições teóricas (Yin, 2015). Acredita-se que este caso tenha o potencial para expressar a complexidade da sustentabilidade socioambiental, incluindo fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Por fim, por se tratar de

um projeto de âmbito governamental e, portanto, público, os documentos a ele referentes são de livre acesso a qualquer cidadão, conforme disposto pela Lei 8.159/2015 (Collor, 1991), que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados.

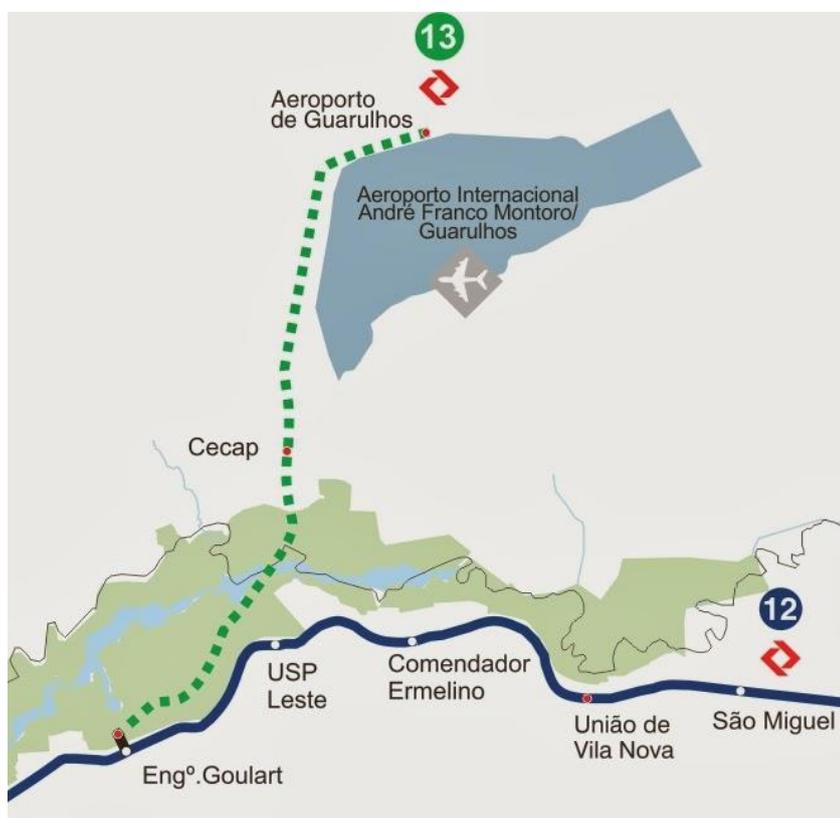
3.3.1 O projeto: linha 13 jade

A Linha 13 - Jade é um projeto de propriedade da Secretaria de Transportes Metropolitanos do Governo do Estado de São Paulo (SETM), executado pela CPTM, conforme Lei 7.861/1992 (L. A. F. Filho, Mazzucchelli, Ferraz, Filho, & Alvarenga, 1992), licenciado e supervisionado pela Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente do Governo do Estado de São Paulo (SIMAGESP), por meio da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB. A descrição do projeto, bem como valores investidos, financiadores e algumas informações da execução do projeto estão disponíveis na página virtual da CPTM (CPTM, n.d., 2018). Para realização do projeto, o Governo do Estado de São Paulo (GESP) investiu cerca de 2,3 bilhões de reais, distribuídos entre recursos do próprio GESP e financiamentos da Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD) e do Bando Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), além da aquisição de trens financiados pelo Baco Europeu de Investimentos - BEI. Portanto, o projeto é caracterizado por ser de administração pública.

A linha possui 12,2 km de extensão, sendo 4,3 km em superfície (aproximadamente a partir da estação Engenheiro Goulart até as redondezas da USP Leste) e 7,9 km elevados (a partir das redondezas da USP Leste até GRU). O projeto inclui a criação de duas novas estações, sendo elas a estação Cecap e estação GRU, além da reconstrução da Estação Engenheiro Goulart, que integra a Linha 12 conforme ilustra Figura 3 (SETM, s.d.), com previsão de atender 120 mil usuários por dia. A integração com outros meios de transporte como a Rodoviária de Guarulhos e o Terminal Metropolitano do Taboão (Guarulhos), além de um trem expresso para estação Luz, no centro histórico da cidade de São Paulo, estão também contemplados. O escopo do projeto inclui a construção de 3 subestações de energia; e construção de 2 passagens inferiores (PI), nos arredores da Linha 12, com o objetivo de melhorar a circulação de veículos e pedestres, e ampliar o acesso ao Parque Ecológico do Tietê (PET); aquisição de 8 trens de 8 carros cada; além da construção de uma passarela sobre a rodovia Hélio Smidt, estabelecendo aproximação com o Terminal 4 de GRU, e da

construção de 4 bicicletários com o total de 514 vagas. Assim, a obra proporcionou aproximadamente de 2500 vagas de trabalho, durante a construção.

Figura 3- Ilustração da Ferrovia Linha 13 - Jade



Fonte: SETM - Secretaria dos Transportes Metropolitanos do Governo do Estado de São Paulo (s.d.)

3.4 COLETA DE DADOS

Yin (2001) orienta que, para garantir qualidade na investigação, sejam seguidos alguns princípios para coleta de dados, sendo eles: uso de duas ou mais fontes de evidências; elaboração de um banco de dados com o registro formal das evidências distintas; encadeamento das evidências, apontando às conclusões. Assim, seguindo os princípios apontados, a estratégia tática desta pesquisa inclui:

- Investigação: realização de seis entrevistas com membros de diferentes partes do projeto; coleta documental em acervo público; coleta de publicações jornalísticas.
- Organização dos dados: transcrição das entrevistas; elaboração de banco de dados, incluindo informações extraídas a partir das entrevistas; inclusão no banco de dados de

informações extraídas a partir dos documentos; inclusão no banco de dados de informações extraídas a partir de publicações jornalísticas.

- Encadeamento das evidências: triangulação das informações do banco de dados, incluindo resultado das entrevistas individuais, cruzamento das respostas dos demais entrevistados, cruzamento com as informações obtidas a partir dos documentos públicos e das publicações jornalísticas; associação das informações cruzadas com as proposições da pesquisa; análise dos resultados associados aos objetivos da pesquisa; elaboração de conclusão da pesquisa.

3.4.1 Entrevistas

Foram coletados dados originados a partir da realização de 6 entrevistas. Buscou-se selecionar os entrevistados de acordo com a área de atuação no projeto, ou seja, abrangendo a estrutura de execução do projeto (responsáveis; gerenciadores; supervisores; executores). Dessa forma, diferentes áreas e *stakeholders* do projeto foram envolvidas, de forma a possibilitar a identificação de diferentes pontos de vistas sob os aspectos questionados. A Tabela 3 apresenta o perfil dos entrevistados, duração das entrevistas e meio pelo qual as entrevistas foram realizadas. A coluna “identificação do entrevistado” apresenta um código referente a uma letra (E, de entrevistado) e um número, de 01 a 06, que indica a ordem em que as entrevistas foram realizadas. Por fim, o tempo das entrevistas variou de 27 a 200 minutos, sendo influenciada pela experiência de cada entrevistado no tema a ser pesquisado.

Tabela 3 - Identificação dos entrevistados

Identificação do Entrevistado	Estrutura operacional que representa	Papel no projeto	Tempo no projeto	Meio de realização da entrevista	Duração da entrevista
E01	Executor	Coordenação de construção, montagem e testes dos sistemas de alimentação elétrica, incluindo construção de subestações de energia e a alimentação dos trens através dela.	3 anos	presencial	54 minutos
E02	Supervisor	Engenheiro ambiental responsável pela	5 anos	Presencial	200 minutos

		supervisão dos sistemas de energia.			
E03	Gerenciador	Analista Ambiental	4 anos	Presencial	40 minutos
E04	Supervisor	Engenheiro ambiental responsável pela supervisão do lote 1.	4 anos	Skype	50 minutos
E05	Responsáveis	Engenheira ambiental	5 anos	Presencial	32 minutos
E06	Responsáveis	Engenheiro responsável pela implantação do projeto	5 anos	Presencial	28 minutos

Fonte: Autor (2019)

A transcrição das entrevistas gerou, no total, 111 páginas. Os dados foram extraídos para banco de dados em planilhas, separados por entrevistados, contendo 6 colunas cada, com variações de 16 linhas (E01) a 72 (E02) linhas. As entrevistas foram realizadas entre o período de 06 de abril a 25 de maio de 2019. Os entrevistados optaram por orientar o acesso aos documentos do projeto por meio de órgãos públicos, uma vez que todos os documentos do processo são públicos. Apenas cópias digitais dos relatórios semestrais foram cedidas pelos entrevistados responsáveis pelo projeto (E05 e E 06), pós comprovação de acesso e registro fotográfico por meio do órgão público responsável (CETESB). O E02 apresentou resultados do projeto e permitiu que fossem feitas anotações sobre a apresentação e gravado o áudio da apresentação. Entretanto, as imagens da apresentação não foram cedidas.

3.4.2 Documentos

Esta pesquisa usou documentos públicos para investigação. O acesso aos documentos foi possibilitado por meio de processo de vistas ao Setor de Triagem e Acompanhamento de Processos (ITAP) da CETESB. A visita foi agendada previamente e realizada no dia 03 de maio de 2019, no período de 10:00h às 16:00h.

O processo de licenciamento ambiental 13735/2007, registrado pela CETESB, é o referente ao licenciamento prévio, licenciamento de instalação e operacionalização da Linha 13 - Jade, ao qual foi permitido o acesso aos 73 cadernos existentes, contendo, aproximadamente, 200 páginas cada um deles. Logo, foi permitido o acesso a 14.600 páginas. Conforme regra para vistas aos processos da CETESB, não foi permitido cópia dos cadernos,

mas foi autorizado registro fotográfico dos mesmos. Desses cadernos, foram selecionados documentos que, de alguma forma, apresentassem comprovação das relações com *stakeholders* externos. Assim, segue lista dos documentos selecionados:

- Formulário de requerimento da licença de instalação - 7 páginas
- Apresentação do Plano de Trabalho do Estudo de Impacto Ambiental para obtenção do licenciamento ambiental - 41 páginas
- Comprovantes do trâmite de Licenciamento Ambiental Prévio - 10 páginas.
- Comprovantes dos trâmites de Liberação Ambiental e pareceres técnicos de órgãos responsáveis - 7 páginas
- Estrutura do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) - 17 páginas
- Segmentos do Estudo de Impacto Ambiental e Pareceres Técnicos - 184 páginas
- Estrutura do Plano de Trabalho dos lotes 2, 3 e 4 - 12 páginas
- Estrutura e modelos de documentos referentes ao Manual de Auditoria de Qualidade, Saúde, Meio Ambiente, e Segurança - 25 páginas.
- Estrutura do programa de Recomposição Florestal - 5 páginas
- Estrutura do Atendimento às exigências da licença prévia com 21 condicionantes - 3 páginas
- Apresentação constante no EIA das atividades com potencial de impactos ambientais e programas para mitigação de impactos ambientais - 40 páginas
- Anexo 6.1 do Relatório Técnico de Atendimento às Condicionantes para Licença de Instalação contendo o programa de Comunicação Social - 41 páginas
- Anexo 6.2 do Relatório Técnico de Atendimento às Condicionantes para Licença de Instalação contendo o programa de Articulação Institucional - 7 páginas
- Anexo 6.3 do Relatório Técnico de Atendimento às Condicionantes para Licença de Instalação contendo o programa de Controle Ambiental das Obras - 10 páginas
- Parecer técnico do atendimento às exigências ambientais para Licença de Instalação - 8 páginas.
- Relatórios Semestrais: segmentos do 1º, contendo programa de comunicação social, programa de articulação institucional, e programa de controle ambiental das obras (19 páginas); 2º e 3º (225 páginas); 4º (188 páginas); 5º (225 páginas); 6º (286 páginas); 7º (220 páginas); 8º (263 páginas); 9º (225 páginas) 10º (140 páginas);
- LI 2224/2007 - Licença de Instalação: 40 páginas
- LO 2454 / 2018 - Licença de operação: 32 páginas

Ressalta-se que todos os documentos obtidos são de acesso público por meio de procedimento de vistas junto a CETESB, previamente agendada. As licenças de instalação e de operação estão publicadas também na página de internet da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos - CPTM (CETESB, 2007, 2018), podendo ser acessadas sem a prévia necessidade de agendamento.

3.5 CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DAS DESCOBERTAS

Os dados coletados nesta pesquisa foram triangulados a partir da comparação das respostas fornecidas pelos entrevistados e busca de evidências para validação desses dados em documentos públicos e reportagens publicadas, ou seja, por meio da triangulação de fonte de dados (Yin, 2015). Os documentos e reportagens foram usados também com o intuito de gerar possíveis explicações alternativas para situações em que as respostas das entrevistas não foram esclarecedoras. A literatura foi usada de forma a associar as informações já tratadas com as proposições levantadas, identificando possíveis explicações alternativas para elas. Assim, o processo de análise e interpretação dos dados ocorreu conforme fluxograma da Figura 4.

A análise está associada com as proposições:

- **Proposição 1:** A gestão de *stakeholders* é realizada de forma que a execução do projeto se sobrepõe à sustentabilidade socioambiental. Assim, a gestão de *stakeholders* busca o aperfeiçoamento do projeto na medida em que não implique em perdas de escopo e que elementos socioambientais sejam contemplados de forma virtuosa, mas não plenamente efetivados.

Esta proposição foi investigada por meio da identificação do entrevistado e a organização que ele representa (pergunta 1), bem como o papel dele no projeto (perguntas 2 e 3), e a forma como o entrevistado apresenta o seu entendimento sobre o projeto (pergunta 6). As respostas para essas perguntas permitem o entendimento de **como o projeto é realizado** e como são **vistas as possíveis características socioambientais**. Foi analisada também a forma como a gestão de *stakeholders* foi estabelecida, verificando a forma de identificação desses *stakeholders*, percepção de possibilidade de impactos por eles causados; possíveis métodos para engajamento dos *stakeholders*, possíveis interferências de *stakeholders* externos, e formas de comunicação (perguntas 4 a 5C). Com as respostas para estas perguntas, a **gestão de stakeholder** é analisada e associada à percepção das características socioambientais, já

identificadas. Essas informações serão confirmadas e complementadas pelas práticas e relatórios gerados antes, durante e na conclusão dos projetos.

Proposição 2: A gestão de *stakeholders* no projeto analisado não supre a real expectativa de *stakeholders* externos, atingidos pelo projeto, havendo inadequação na solução para que elementos sociambientais sejam efetivados, de modo a minimizar os impactos causados.

Para investigar esta proposição, as respostas das perguntas 4 a 4D são retomadas para analisar a **identificação das expectativas dos *stakeholders* atingidos pelo projeto**. As respostas das perguntas 7 a 10A apresentam os resultados das atividades do projeto, identificando suas consequências sobre *stakeholders* externos e sobre o meio ambiente, bem como **soluções** para mitigação de consequências negativas e soluções para confirmação de consequências positivas. Dados secundários foram analisados para identificar questões que surgiram ao longo do projeto que mostrem a adequação ou não do planejamento efetuado.

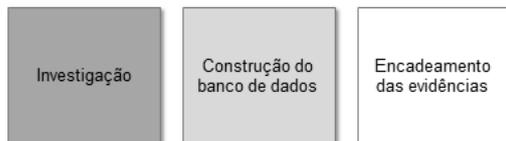
Foram usadas também a forma de resolução de conflitos identificadas por meio das respostas à questão 11 e 11A, analisando a possível interferência nas tomadas de decisão. Documentos do projeto poderão mostrar a participação real de todos os *stakeholders* identificados antes e durante o projeto. Por fim, a questão 12 permitiu identificar possíveis mudanças no processo de gestão de *stakeholders*, sob o ponto de vista dos profissionais da área. A pergunta 13 permitiu ainda que novos dados sejam fornecidos, gerando informações não esperadas para investigação.

Esta pesquisa seguiu o método de análise de construção de explicação, ou seja, o resultado da análise pretendeu desenvolver ideias para continuidade dos estudos da área, mas não concluir um estudo (Yin, 2015). Os elos foram interpretados sob a forma de narrativas referentes às proposições estabelecidas e direcionaram as contribuições para área profissional de gestão de projetos. Para tanto, a interpretação das descobertas desta pesquisa seguiu as orientações de Yin (2015), conforme Figura 5.

Figura 4 - Processo de análise e interpretação de dados

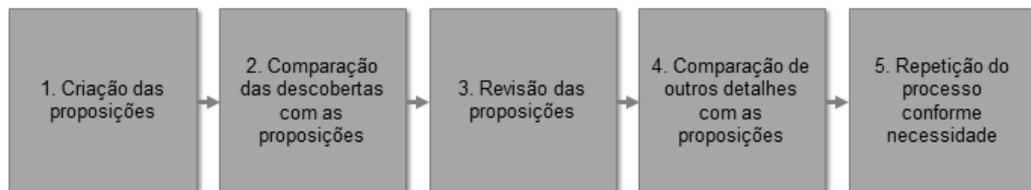


Legenda para estratégia tática da entrevista:



Fonte: Autor (2019)

Figura 5 - Processo de interpretação das descobertas



Fonte: Adaptado de Yin (2015)

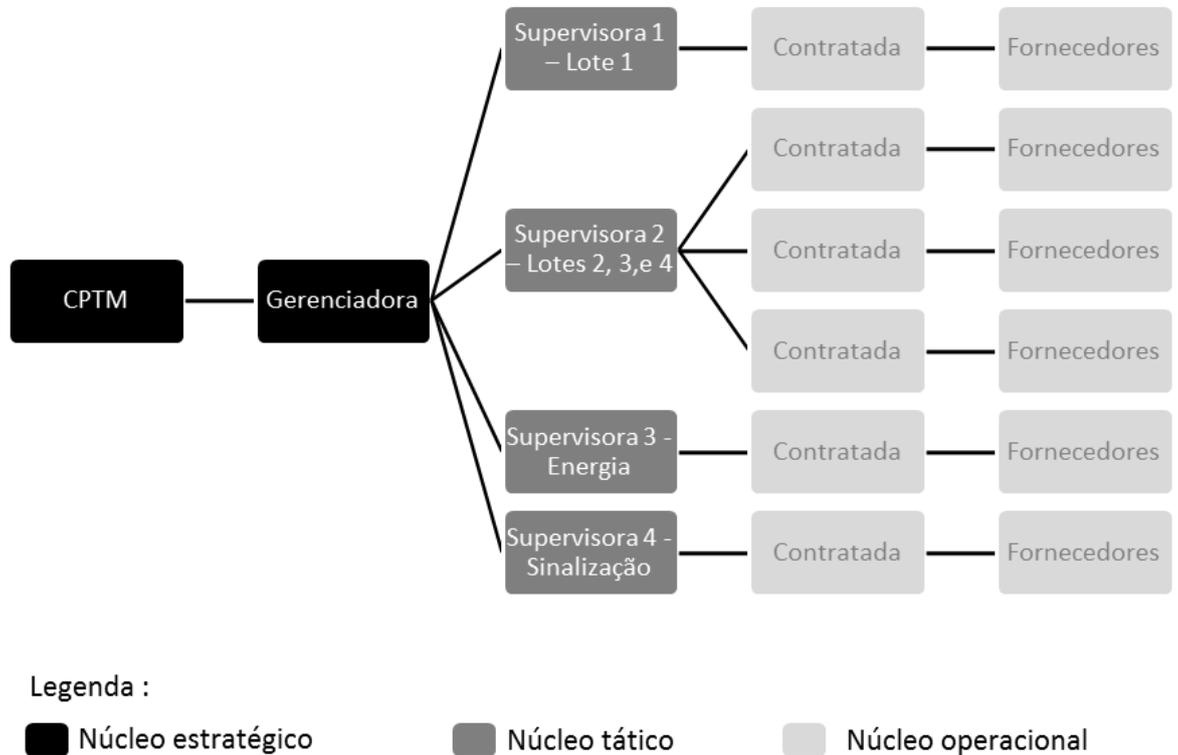
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o intuito de facilitar a leitura dos resultados desta pesquisa, serão, inicialmente, apresentados os achados referentes ao modo como o projeto Linha 13 - Jade foi executado. Em seguida, são apresentadas as análises da interferência dos *stakeholders* no projeto, representados por diagramas. Por fim, são analisadas as proposições anteriormente levantadas,

4.1 SOBRE PROGRAMAÇÕES E A EXECUÇÃO DO PROJETO

A execução do projeto Linha 13 - Jade iniciou-se em 2013, quando a Licença de Instalação - LI foi emitida. Para tanto, a área total do projeto foi dividida em quatro lotes de construção civil, além da estrutura de energia e sinalização, sendo o lote 1 o maior deles devido não apenas a extensão de 5 km mas também a reconstrução da estação Engenheiro Goulart. Devido à limitação operacional da CPTM, a execução do projeto se deu pela contratação de um consórcio gerenciador, responsável por estabelecer as diretrizes administrativas para execução do projeto e em estabelecer a comunicação entre as supervisoras e a CPTM; quatro consórcios supervisores, responsáveis por supervisionar e orientar as atividades das contratadas, aplicando os procedimentos e documentos orientados pela gerenciadora, além de estabelecer a comunicação entre as contratadas e a gerenciadora; e diversas contratadas, responsáveis pela execução de diferentes serviços civis e elétricos, por meio de equipe própria e da contratação de fornecedores, conforme ilustra Figura 6. Dessa forma, entende-se que as contratadas e fornecedores representam a base operacional de execução do projeto, enquanto as supervisoras atuam de forma tática e a gerenciadora, com a CPTM, atuam no núcleo estratégico do projeto.

Figura 6 - Estrutura de execução da Linha 13 - Jade



Fonte: Autor (2019)

A gestão de projetos públicos vinculados ao GESP inicia-se a partir da submissão de um EIA - Estudo de Impactos Ambientais para emissão da LP - Licença Prévia ao órgão ambiental licenciador, em São Paulo, representado pela CETESB. Por sua vez, a CETESB analisa os impactos e a viabilidade do projeto, emitindo parecer favorável ou não, e ainda podendo estabelecer condicionantes a serem atendidas para emissão da LI. Por ocasião da LP 1379, emitida para início do projeto Linha 13 - Jade, foram exigidas a criação de um Plano Básico Ambiental - PBA, contendo os **programas de mitigação e compensação de impactos socioambientais**. Com a criação do PBA e o atendimento às demais exigências, foi submetido o pedido para emissão da LI. A LI 2224/2007 foi emitida em 2013, com exigência do cumprimento de 28 condicionantes a serem realizadas antes da execução do projeto, durante a execução e no momento da solicitação da Licença de Operação - LO. Entre as exigências, está a inclusão de atividades específicas nos programas de mitigação de impactos ambientais criados em decorrência da LP; relatórios semestrais de atuação; e mecanismos de gestão a serem usados. Além disso, são registrados instituições e órgãos públicos com os quais o projeto deve manter relação para continuidade das atividades do projeto. Os 11 programas criados para o PBA (CETESB, 2007) são:

- Programa de Comunicação Social, cujo objetivo é a coordenação de todas as ações de comunicação, intermediando as relações com a sociedade, “especialmente com lideranças comunitárias” (CETESB, 2007, p. 32);

- Programa de Articulação Institucional, com o objetivo de “causar um mínimo de interferências às infraestruturas de serviços públicos” (CETESB, 2007, p. 32) para compatibilização do projeto nas áreas de influência;

- PCA - Programa de Controle Ambiental das Obras, para controle mitigação e acompanhamento dos impactos ambientais da obra, de modo a facilitar a gestão ambiental;

- Programa de Recomposição Vegetal, direcionador do manejo para recomposição florestal, proporcionando o cumprimento das exigências legais compensatórias;

- Programa de Gestão das Áreas Contaminadas, responsável por definir o manejo seguro de solo e água, tanto para população quanto para trabalhadores;

- Programa de Gestão de Resíduos e Efluentes, cujo objetivo é monitorar e garantir o despejo seguro de resíduos e efluentes das obras, incluindo as etapas de armazenamento e transporte;

- Programa de Educação Patrimonial, com o intuito de expandir valores e conceitos da educação patrimonial para escolas, alunos e professores;

- Programa de Monitoramento Arqueológico que controla as atividades que possivelmente possam causar danos ao patrimônio arqueológico;

- Programa de Monitoramento da Fauna, com objetivo de adotar medidas para minimizar os impactos do projeto na fauna e na biodiversidade do entorno e do Parque Ecológico do Tietê;

- Programa de Monitoramento de Ruídos e Vibrações para mensuração das alterações sonoras provenientes das atividades, de forma a não comprometer a saúde física e psicológica da população do entorno do projeto;

- Programa de Desapropriação que visa garantir a liberação das áreas a serem usadas, de acordo com o cronograma do projeto, indenizando e/ou assistindo os desapropriados.

A Linha 13 - Jade foi inaugurada formalmente em março de 2018, apesar dos atrasos existentes na execução do projeto (“Trem para o Aeroporto de Guarulhos começa a funcionar após 14 anos de atraso,” 2018). A operacionalização e abertura para usuários foram possíveis a partir de abril de 2018 (CPTM, 2018). O acesso aos terminais de GRU é de responsabilidade do próprio GRU, uma vez que o aeroporto é privatizado. Conseqüentemente, o resultado do projeto foi entregue sem acesso direto aos terminais do aeroporto, e a concessionária GRU Airport anunciou recentemente a previsão de um monotrilho para integração com os

terminais, devendo ser concluído até 2021 (Estadão, 2019c). Atualmente (maio de 2019), o projeto está em fase de finalização.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A identificação dos *stakeholders* seguiu as orientações apresentadas pela Figura 1 (Reed et al., 2009), com os seguintes passos: apresentação do contexto; aplicação dos métodos de *stakeholders*; indicação de ações. Nesta pesquisa, a análise de *stakeholders* ocorre no contexto de projetos com características socioambientais, por meio do caso Linha 13 - Jade. Dessa forma, são considerados limites intrínsecos ao projeto: o aspecto público; o tipo de projeto, ou seja, a implantação de uma ferrovia; a localização do projeto, interligando as cidades de São Paulo e Guarulhos (Brasil). Além disso, são considerados os aspectos socioambientais, relacionados ao objeto de estudo da pesquisa, identificados nas entrevistas e nos documentos do projeto.

Entre as aplicações dos métodos de *stakeholders*, está a identificação, categorização e classificação dos *stakeholders*. O primeiro passo foi desenvolvido por meio do auxílio de outros *stakeholders* e de registros escritos, ou seja, com uso das entrevistas e documentos já mencionados, conforme sugerido por Chevalier & Buckles (2008). O passo seguinte é a categorização dos *stakeholders*, diferenciando-os por grupos específicos. Uma vez que a questão desta pesquisa investiga *stakeholders* externos, optou-se por usar a categorização de internos ou externos ao projeto. Já a classificação foi apresentada por meio do diagrama de classificação de *stakeholders* (Chevalier & Buckles, 2008). Como parâmetro, para classificação, considerou-se:

Alto - pontuações constantes dos entrevistados, que afetam o projeto por longo período de tempo;

Moderado - pontuações ocasionais dos entrevistados, mas que se repetem no projeto;

Baixo - pontuações baixas dos entrevistados, que ocorrem uma vez ou outra no projeto.

Por fim, a relação entre os *stakeholders* é representada por uma matriz de vinculação, em que os elos de conflito, cooperação e complementariedade são identificados (Reed et al., 2009).

Optou-se em aplicar os métodos de *stakeholders* separadamente, a partir da perspectiva de cada entrevistado e, posteriormente, estabelecer conexão entre essas perspectivas, gerando a análise final referente a todo o projeto. A seguir, segue o resultado da análise de

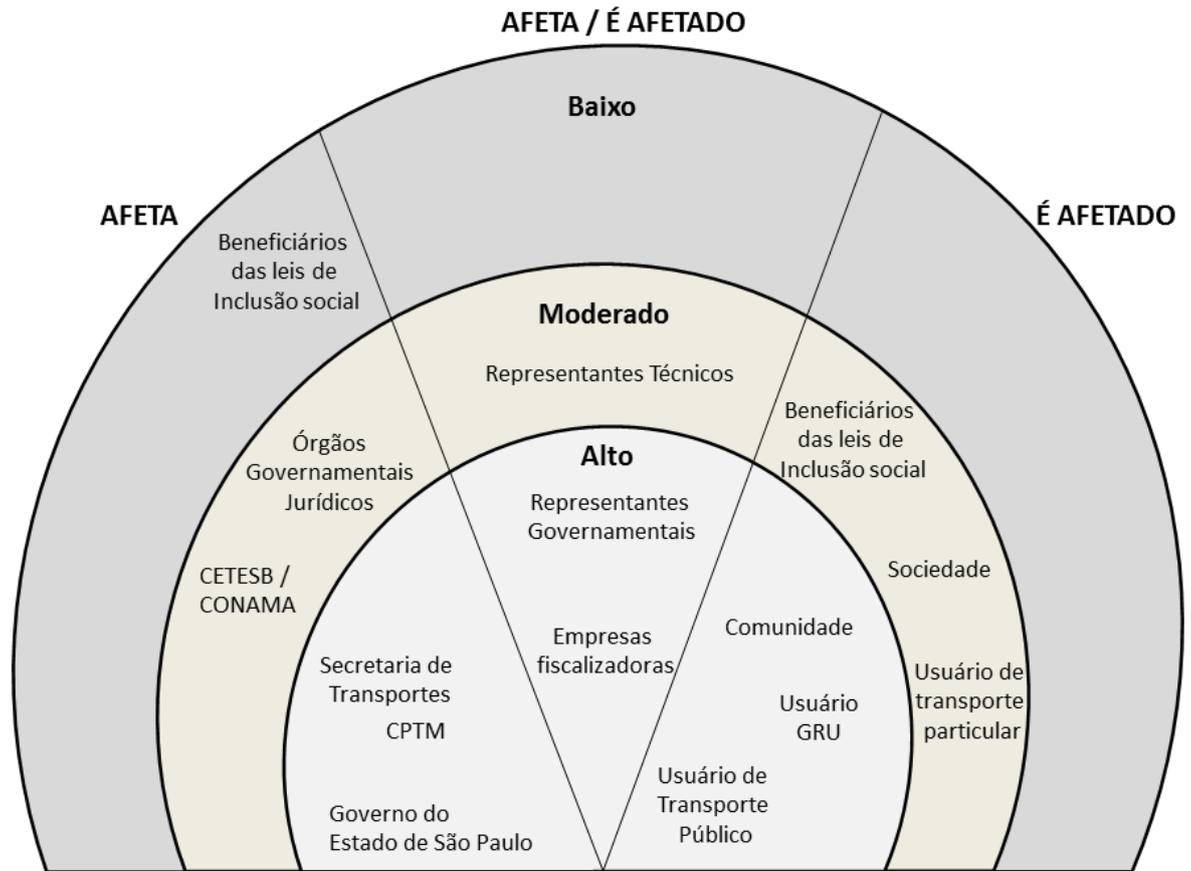
stakeholders por meio da matriz de identificação, categorização e classificação em relação ao nível de interferência dos *stakeholders* (Apêndice II - Tabelas de identificação, categorização e classificação dos *stakeholders*); e do diagrama de classificação (Figura 7; Figura 9; Figura 11; Figura 12; Figura 14; Figura 15).

4.2.1 Entrevistado 01 - E01

O E01 representa as contratadas de execução do projeto, responsável pela construção, montagem e testes dos sistemas de alimentação elétrica, incluindo construção de subestações de energia. Esteve no projeto por três anos e atuou em cargo de coordenação de projeto. O contexto em que o entrevistado se encontra, representando uma das contratadas do projeto e sendo parte do núcleo operacional, faz com que o seu foco esteja na realização do projeto de forma a atender o trinômio custo, escopo e cronograma.

A Figura 7 apresenta os fornecedores identificados a partir da entrevista, já classificados conforme potencial de afetar ou serem afetados pelo projeto, conforme sugerido por Chevalier e Buckles (2008). Os *stakeholders* identificados como possíveis de afetar o projeto são: GESP; SETM; CPTM; CETESB; órgãos governamentais jurídicos; beneficiários das leis de inclusão social. Já os usuários de transporte público; os usuários de GRU; a comunidade ao redor do projeto; os usuários de transporte particular; a sociedade; e os beneficiários das leis de inclusão social são considerados possíveis de serem afetados pelo projeto, sendo que os beneficiários das leis de inclusão social podem ser afetados em um nível diferente do que eles podem afetar o projeto. As empresas fiscalizadoras; os representantes de entidades governamentais e os representantes técnicos têm o potencial tanto de afetar quanto de serem afetados pelo projeto, de modo igual.

Figura 7 - Diagrama de classificação de *stakeholders* - entrevistado 01.



Fonte: Autor (2019)

O mapeamento dos *stakeholders* identificados por E01 apresenta alguns *stakeholders* internos, como GESP, SETM, CPTM; representantes técnicos; e representantes de entidades governamentais. Apesar de esses *stakeholders* serem internos, eles foram mapeados uma vez que interferem na relação com *stakeholders* externos.

GESP é entendido como patrocinador do projeto, pois o entrevistado referencia o projeto como sendo um “projeto para o governo”. Já SETM é entendida como responsável pelo projeto, ao reconhecê-la como executora do projeto básico. Entende-se que eles têm o alto potencial de afetar o projeto, dado comentário em que é destacado o sistema operacional do Governo e da SETM, cujos representantes são alternados a cada 4 anos, podendo despriorizar projetos já iniciados ou alterar escopos já existentes. Especialmente na Linha 13 - Jade, o entrevistado destaca a mudança do escopo do projeto. Inicialmente, o projeto estava previsto para ser iniciado na estação Brás, no centro de São Paulo, com destino a estação CECAP, com a inclusão de uma ferrovia segregada entre as estações Luz e GRU. De acordo com E01: “Então, foi tanta mudança no empreendimento, de interessados, que eles diminuíram o escopo para falar que estava chegando até o aeroporto. Na verdade, ela não

chega nem no aeroporto, ela fica no Taboão (Guarulhos) e encurtaram para chegar na periferia, e unificar com a Linha 12. Então, eles mudaram totalmente o que é o objeto do contrato do projeto para atender uma necessidade política”.

A informação pôde ser parcialmente confirmada por meio do EIA, conforme figura e por meio de trecho retirado da LI 2224/2007, em que a segregação com a Linha 12 (identificada como Linha F) já estava planejada:

“Segundo a proposta original, o trem de Guarulhos se tratava de uma ligação entre a Estação Brás, da CPTM e o Conjunto Habitacional Zezinho Magalhães Prado, no Parque CECAP em Guarulhos. O Expresso Aeroporto consistia em um sistema ferroviário, em via segregada, entre a Estação Luz e o Aeroporto Internacional São Paulo / Guarulhos, Governador Franco Montoro, sem paradas intermediárias” (CETESB, 2007, p. 6).

A CPTM, por sua vez, é relacionada como sendo o cliente a quem a contratada atende. Logo, com alto potencial de influência no projeto. De acordo com E01, o cliente contava com a presença de 2 gestores no projeto, relacionados a partidos políticos, e que acabavam por gerar conflitos de interesse na gestão. Essa informação não pôde ser confirmada.

Já a equipe do projeto é identificada por membros de representação técnica, sendo mencionados por E01 como aqueles que a contratada influenciava para atendimento do trinômio escopo, custo e cronograma; e representantes de entidades governamentais, incluindo políticos, assessores e partidos políticos, identificados como representantes dos patrocinadores na equipe, que impactam com a interferência para atendimento de interesses pessoais e são afetados pelo resultado da realização desses interesses. Os representantes técnicos e os representantes governamentais se diferenciam no nível de interferência, uma vez que enquanto os representantes governamentais impõem seus interesses, os representantes técnicos estão subordinados à influência desses interesses, conforme determinação da inauguração do resultado do projeto, sem aprovação da equipe técnica por estar incompleto e não poder, de fato, ser entregue para os usuários, conforme mencionado por E01 e confirmação de reportagens jornalísticas exemplificadas por “Trem para o Aeroporto de Guarulhos começa a funcionar após 14 anos de atraso” (G1, 2018), publicada em março de 2018 e por “Linha 13-Jade da CPTM entra em operação” (CPTM, 2018), publicada em maio de 2018.

Figura 8 - Ilustração do escopo original do projeto Linha 13 - Jade, representado pela ferrovia “Trem de Guarulhos” e “Expresso Aeroporto”



Fonte: Estudo de Impacto Ambiental Linha 13 - Jade (CPTM, 2008).

As empresas que formam a estrutura de execução do projeto são reconhecidas com o papel de fiscalização das atividades. Portanto, afetam o projeto com alta intensidade, de modo a controlar as atividades da contratada. De acordo com E01: "O Governo do Estado contratou uma (empresa) para fazer a gestão do empreendimento (gerenciadora)... Essa empresa, por sua vez, jogou outra licitação no mercado e contratou uma supervisora que tinha mesmo quadro de funcionários que a gerenciadora tinha, para fazer o mesmo serviço que a gerenciadora fazia. Esta supervisora, por sua vez, atuava na parte de gestão contratual sobre os fornecedores, no caso a gente". Ao afirmar a contratação de uma supervisora com o mesmo quadro de funcionários que a gerenciadora, o entrevistado permite o entendimento de que se trata de uma estrutura operacional maior que o necessário, confirmada pela fala seguinte: “era tudo triplicado”. Conseqüentemente, o cumprimento das atividades ou desdobramentos, como possíveis dificuldades em aceitar procedimentos, afetam a atuação das fiscalizadoras.

O encarecimento do projeto devido à estrutura desnecessária e a inauguração do resultado do projeto sem a real possibilidade de operação são mencionados como fatores que afetam a comunidade. No primeiro caso, por se tratar de um projeto público, ele é pago com dinheiro público, ou seja, da população. Já no segundo, trata-se da divulgação de um resultado

que seria para população, mas que ela não poderá usufruir naquele momento. Desta forma, a sociedade foi classificada como sendo afetada moderadamente.

Uma vez possibilitada operacionalização do resultado do projeto, e analisando-o pela perspectiva do usuário de transporte público, E01 destaca: "o que eu vejo de forma bem significativa para a população é a possibilidade dos moradores de Guarulhos conseguir chegar ao centro de São Paulo, pagando uma tarifa única de trem". Logo, ao ter a possibilidade de mais um meio de transporte, infere-se que este *stakeholder* é altamente afetado. Da mesma forma, E01 destaca os benefícios do resultado do projeto para os usuários de transporte particular e afirma "a construção dessa linha possibilitou ao pessoal de Guarulhos poder ir trabalhar de trem e desafogando o trânsito da Dutra e Marginal". Assim, o usuário de transporte particular é afetado moderadamente, pois o benefício para ele é consequência do benefício para o usuário de transporte público. Ainda entre os usuários do resultado do projeto, estão aqueles que frequentam GRU, ou seja, funcionários, viajantes, e visitantes. Os usuários de GRU teriam o potencial de chegar ao aeroporto, por meio de transporte público, caso o projeto tivesse sido cumprido com o escopo original. Portanto, eles foram altamente afetados e o resultado do projeto se tornou "pouco usual" para eles, conforme comenta E01.

A comunidade ao redor do projeto é um *stakeholder* com quem o entrevistado afirma não ter participado da gestão. Contudo, há o reconhecimento de que o projeto trouxe benefícios como valorização imobiliária e melhoramento da região em que residem. O entrevistado apresenta a percepção de que o resultado do projeto trouxe resultados positivos para este *stakeholder*, sendo altamente afetado pelo projeto.

Quanto ao papel do órgão licenciador, a CETESB, E01 a identifica como sendo um *stakeholder* de influência moderada, ao afirmar: "O empreendimento como um todo, ele teve um plano de gestão ambiental bem efetivo e esse plano foi inclusive aprovado pela pelos órgãos do governo". De acordo com a fala do entrevistado, não é possível aferir que o plano de gestão ambiental caso não fosse aprovado, impediria a realização do projeto. Entretanto, apesar de ser um *stakeholder* sem relação direta com o entrevistado, é reconhecido por ele e por existir atuação no projeto.

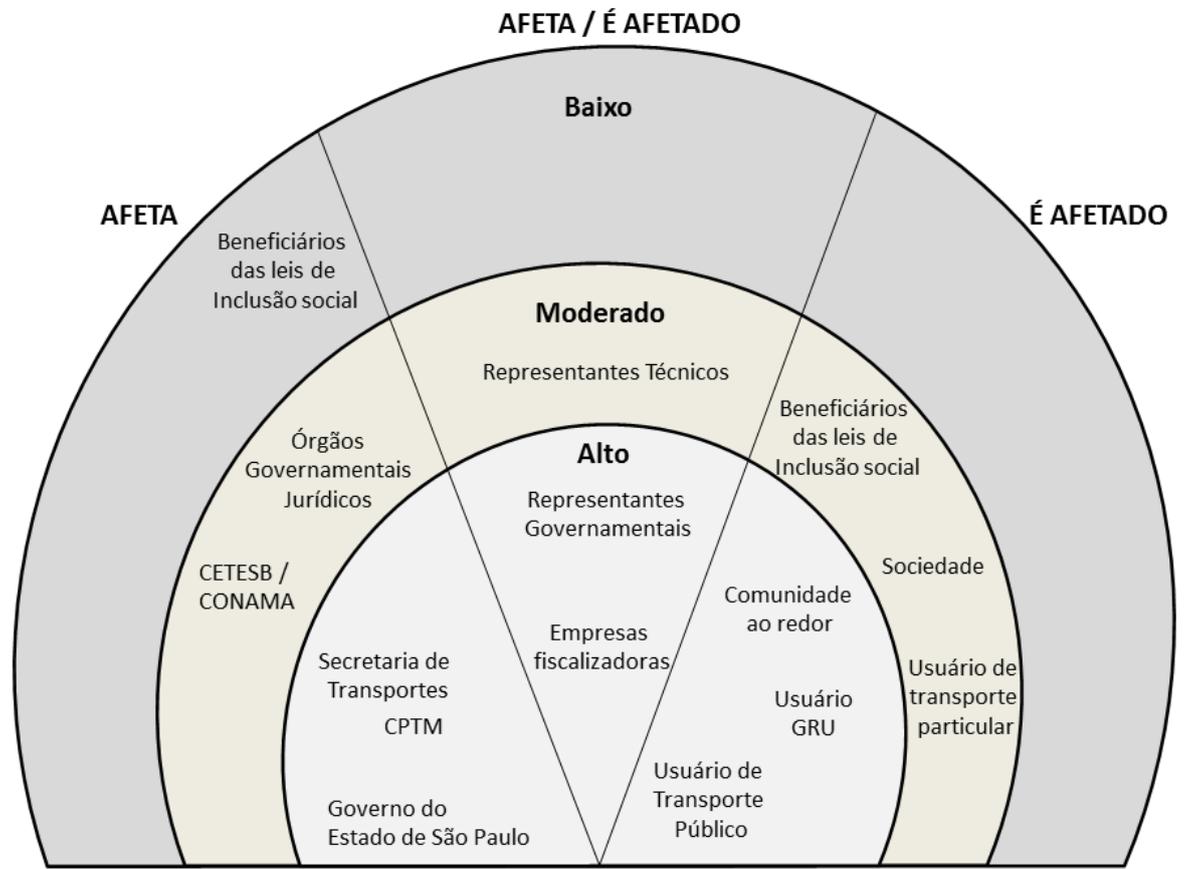
A influência dos órgãos governamentais jurídicos sobre o projeto se dá na atuação de leis de combate à corrupção. O E01 afirma que o modo informal em que a gestão de *stakeholders* se dava, por meio de pagamentos financeiros pessoais, está em processo de mudanças, em que está sendo exigida postura formal, com atuações restritas. De acordo com E01: "Antigamente, há mais ou menos 3 a 4 anos, o método que era utilizado era dinheiro, era

dinheiro no bolso para o gestor público e as obras saiam. E aí, isso mudou, nos últimos 3 a 4 anos, graças a lava-jato você acabou e é uma tendência de não existir mais”.

Outro grupo mencionado pelo E01 são os possíveis beneficiados das leis de inclusão social. O entrevistado menciona sugestão dos recursos humanos da empresa para contratação de ex-detentos, como parte de atendimento ao programa do governo. Entretanto, por não haver regulamentação para atendimento à legislação, a sugestão não foi cumprida. E01 comenta que “a lei não tava clara como a gente atuar, como a gente ia buscar esse tipo de informação, e com o próprio prazo em si, a gente acabou não contratando por programas do governo e o cliente acabou não exigindo isso”. A lei comentada pelo entrevistado é o decreto 55126/2009, que Institui o Programa de Inserção de Egressos do Sistema Penitenciário no Mercado de Trabalho - PRÓ-EGRESSO e dá providências correlatas, emitida pela Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo (SERRA, 2009), e que, conforme inciso I do artigo 4º sugere a contratação de ex-detentos em 5% do efetivo. No entanto, a dificuldade para cumprimento de leis que garantam a inclusão social é reconhecida há mais de uma década como informa em Gasparin (2010). Entende-se, assim, que os beneficiários das leis de inclusão social são afetados moderadamente de forma negativa, uma vez que o cumprimento da lei não é normatizado e a lei não cumprida. Da mesma forma, ele tem o potencial de afetar de baixa maneira o projeto, caso a lei fosse cumprida.

4.2.2 Entrevistado 02 - E02

O E02 representa as supervisoras. Esteve responsável por supervisionar a execução da construção das subestações para fornecimento de energia, ou seja, parte do projeto em que E01 atuou no núcleo operacional. Participou do projeto por 5 anos e atuou em cargo de engenharia ambiental. Por um lado, o contexto da função em que E02 participou faz com que seu objetivo seja o atendimento às exigências do para obtenção do licenciamento ambiental do projeto, supervisionando as atividades das contratadas. Por outro lado, as supervisoras estabeleciam a comunicação entre as contratadas e as gerenciadoras, logo, precisavam viabilizar também os interesses das contratadas. O E02 define seu papel como “não só fiscalizar, mas também apoiar”. A Figura 8 apresenta o diagrama de classificação com os *stakeholders* indicados pelo E02.

Figura 9 - Diagrama de classificação de *stakeholders* - entrevistado 02.

Fonte: Autor (2019)

GESP; Prefeituras de Guarulhos e de São Paulo; CPTM; representantes técnicos; representantes governamentais; empresas fiscalizadoras; e fornecedores representam os *stakeholders* identificados por E02 como pertencentes à estrutura de realização do projeto. Assim como E01, GESP é reconhecido como patrocinador responsável por licenciar o projeto. Por se tratar de um projeto que faz interligação entre as cidades de Guarulhos e São Paulo, as respectivas prefeituras afetam no estabelecimento de normas a serem atendidas. Por sua vez, a CPTM é reconhecida como cliente que contratou a supervisora. No entanto, E02 reconhece a possibilidade de CPTM ser afetada pela mídia, já que a dimensão do projeto traz visibilidade para o modo de cumprimento das atividades.

Embora mídia possa ser reconhecida apenas como influenciadores (Donaldson & Preston, 1995), nesta pesquisa, assume o papel de *stakeholder*. Wolton (2004) explica que as mídias defendem o interesse público, de modo que a onipresença da opinião pública desestabiliza a lógica política, e, como mencionado por E02, tem o potencial de afetar altamente a tomada de decisões do projeto. A mídia pressiona os agentes políticos por meio

da rapidez da informação em oposição à lentidão da ação, arbitrando a relação com o cidadão (Wolton, 2004). Vale lembrar que a Linha 13 - Jade é um projeto caracterizado pela gestão pública e, conforme já identificado por E01 e E02, influenciado por ações relacionadas ao governo.

A equipe do projeto é identificada por representantes técnicos e representantes governamentais, relacionados aos patrocinadores do projeto. Assim como E01, E02 percebe que os interesses pessoais de representantes governamentais são impostos, afetando o projeto, de modo que se tornam “promessas de campanha”, ou seja, oportunidades para que os interesses sejam atendidos. Consequentemente, os resultados interferem na imagem desses representantes, afetando-os altamente. Além disso, uma vez que a cada 4 anos há alteração nos representantes governamentais, mesmo havendo plano plurianual, como registra E02, não há continuidade das ações, afetando projetos existentes. Dessa forma, os interesses próprios de representantes governamentais se sobrepõem a interesses da sociedade.

Os representantes técnicos atuam conforme suas funções na execução do projeto. Portanto, estão submetidos a diretrizes e políticas expressas por documentos e procedimentos, sendo afetados pelo projeto no limite da gestão. Entretanto, a qualidade do profissional interfere em como esses procedimentos são cumpridos, conforme declara E02: “embora tenha escrito, se pensa muito na qualidade do profissional....existe toda uma questão de fiscalização quanto de apoio também”.

Oposto ao opinado por E01, E02 entende que a estrutura do projeto, estabelecida por gerenciadora, supervisoras, contratadas e fornecedores, é necessária. De acordo com E02, “a CTPM não tem corpo técnico para fazer isso (execução do projeto) sozinha, então contratou uma gerenciadora (e supervisoras) que vai falar com todas as partes envolvidas”. Contudo, é ponderada a existência de conflitos de interesse diante da forma como foi estabelecida estrutura do projeto, uma vez que “contratadas querem concluir a execução rapidamente, supervisoras querem finalizar da melhor forma (nem sempre a mais rápida), e gerenciadora quer atender ao cliente (CPTM)”. Logo, esse grupo de *stakeholders* altamente afeta e é afetado pelo projeto. Os fornecedores não são responsáveis por lotes do projeto, como as contratadas. Porém, representam a CPTM naquilo que foram designados como o desenvolvimento do programa básico ambiental e o plantio de árvores para compensação vegetal, estabelecendo uma relação pontual e moderada, mas que decorre por longo tempo, de modo que o projeto afeta o fornecedor com as demandas e o fornecedor afeta o projeto com o resultado do trabalho.

A CETESB, órgão licenciador ambiental, direciona o escopo do projeto, uma vez que o início do projeto é dado a partir da licença ambiental, por meio dos programas ambientais, conforme afirma E02 (vide Tabela 5 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 02.). Mencionado anteriormente, a LP 1379 exigiu a criação dos 11 programas ambientais a serem cumpridos para viabilidade do projeto. Já a LI 2224/2013 exige a apresentação de documentos como não conformidades e relatórios semestrais com comprovações das condicionantes estabelecidas para realização do projeto. Logo, compreende-se que a CETESB afeta o projeto de alto modo e é reconhecida por E02 como determinante para o projeto.

Outras instituições relacionadas ao governo, como Ecopistas; PET; CRAS - Centro de Recuperação de Animais Silvestres; ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas; DAEE - Departamento de Águas e Energia Elétrica; IPHAN - Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional; e Polícia Rodoviária Federal são acionados conforme demandas do projeto. Contudo, o papel desses institutos em relação ao projeto é regular as atividades realizadas no âmbito de sua razão de existência, como, por exemplo, DAEE para interferência nos rios; ou de apoio nas atividades compensatórias, como CRAS, no atendimento a resgate de pássaros silvestres. Para gestão das relações com esses *stakeholders*, E02 lembra a existência do programa de articulação institucional. O anexo 6.2 do Requerimento de LI apresenta o Programa de Articulação Institucional, assegurando o “mínimo de interferência às infraestruturas de serviços públicos na área de influência do empreendimento” (CPTM, 2009a, p. 3) e garantindo autorização prévia para execução das atividades do projeto, afetando o projeto no que tange a função de cada um, altamente, devido a possibilidade da não autorização. São enlistados os seguintes órgãos e concessionárias com os quais o projeto deve manter relação: COMGÁS; Furnas; Infraero; Eletropaulo; DAEE; Sabesp; SAEE Guarulhos; SIURB - PMSP; Petrobrás; NET; VIVO; Claro, OI Telecom; SETM; SPTrans; EMTU; CET; órgãos de transporte da Prefeitura de Guarulhos. PET; CRAS; e ABNT foram inclusos no mesmo grupo de *stakeholder* por também apresentarem atuações pontuais, limitadas a cooperação em atividades relacionadas às funções de cada um.

GRU Airport é a concessionária responsável por GRU. Portanto, ela é a responsável por permitir a instalação de uma estação dentro da área do aeroporto física. De acordo com E02, o acordo para construção do acesso em um dos terminais do aeroporto havia sido formalizado pelo GESP. E02 destaca: “Quem ajuntou tudo foi o Governo do Estado, tinha que ter tido uma pressão da União em cima da concessionária para que esse acordo tivesse sido legal, legal que eu digo é assim: ou a estação deixasse lá dentro ou obrigasse a concessionária que fizesse um

VLT (Veículo Leve sobre Trilhos) para atender melhor”. Entretanto, GRU Airport regrediu no acordo, alterando o escopo do projeto e que, com isso, “prejudicou uma questão social” (E02). O entrevistado propõe ainda que “pra concessionária talvez tenha sido bom né, por que o funcionário que vai de trem, mas aí uma parte de quem vai viajar, uma parte continua indo de trem, mas outra parte continua usando o estacionamento público”. Dessa forma, a não autorização da estação final em um dos terminais do aeroporto poderia ter sido causada pela sobreposição de interesses financeiros em relação a interesses sociais. Publicações jornalísticas mostram o interesse de 8 empresas na realização deste novo projeto e descrevem a atuação do atual governador e vice-governador (Estadão, 2019a, 2019b, 2019c), apontando indícios de que a sobreposição dos interesses pessoais e financeiros sobre os interesses da população seja o real motivo da mudança de escopo do projeto. Logo, neste contexto, tanto GRU Airport quanto a União, que teria poder de influenciar a concessionária, são *stakeholders* que afetam o projeto de alto modo. Por sua vez, a sociedade é afetada moderadamente, uma vez que foi prejudicada com a ausência da estação no terminal do aeroporto e com a consequência de novos gastos de dinheiro público.

O entrevistado menciona ações do projeto direcionadas ao atendimento das necessidades da comunidade ao redor do projeto. E02 reconhece a existência do espaço socioambiental para “devolver a comunidade os impactos que estão sendo causados na obra e para divulgar também o que tá sendo feito, dar algum tipo de benefício para eles ali, e divulgar os canais da empresa”, com realização de atividades conforme ilustra Figura 10, extraída do 6º Relatório Semestral de Acompanhamento da Implementação dos Programas Ambientais e de Segurança do Trabalho (CPTM, 2017). Lembra também de atividades existentes de educação patrimonial em que se ia às escolas locais para ensinar sobre as origens da região. Dessa forma, a comunidade além de ser altamente afetada pelo projeto, também afeta o projeto, uma vez que proporciona a inclusão de atividades do escopo do projeto, ainda que não tenha se manifestado para isso. E02 poderia, porém, o fim desses espaços socioambientais no momento da entrega do resultado do projeto, devido a não ser objetivo de a empresa fazer a construção social, mas ter a obrigação de atender a licença ambiental durante a fase de obra.

Figura 10 - Registro fotográfico de atividades realizadas nos espaços socioambiental dos Lotes 02 e 04.



Foto 43 - Exibição de vídeo da obra para moradores no Espaço Socioambiental (Lote 04 - abril/16).



Foto 44 - Exibição do vídeo de andamento da obra para morador no Espaço Socioambiental (Lote 04 - maio/16).



Foto 45 - Exibição de vídeo da obra aos novos funcionários no Espaço Socioambiental (Lote 02 - maio/16).



Foto 46 - Exibição do vídeo de andamento da obra para morador no Espaço Socioambiental (Lote 02 - junho/16).

Fonte: (CPTM, 2017)

Outros dois *stakeholders* foram também identificados: imigrantes e desapropriados. Os imigrantes representam um grupo de haitianos contratados para execução do projeto. E02 considera que a contratação desse grupo de pessoas é ação de inclusão social, dando a eles oportunidades de trabalho ao mesmo tempo em que contribuem para execução do projeto. Considera-se aqui relação em que os imigrantes tanto afetam como são afetados pelo projeto, ainda que em baixo nível. Já os desapropriados são mencionados como parte do processo de execução do projeto, dada prioridade dos Entes Públicos em relação à propriedade privada. Conseqüentemente, eles são altamente afetados dada limitação de poder em relação às diretrizes da Lei 3365/41 (Vargas, 1941).

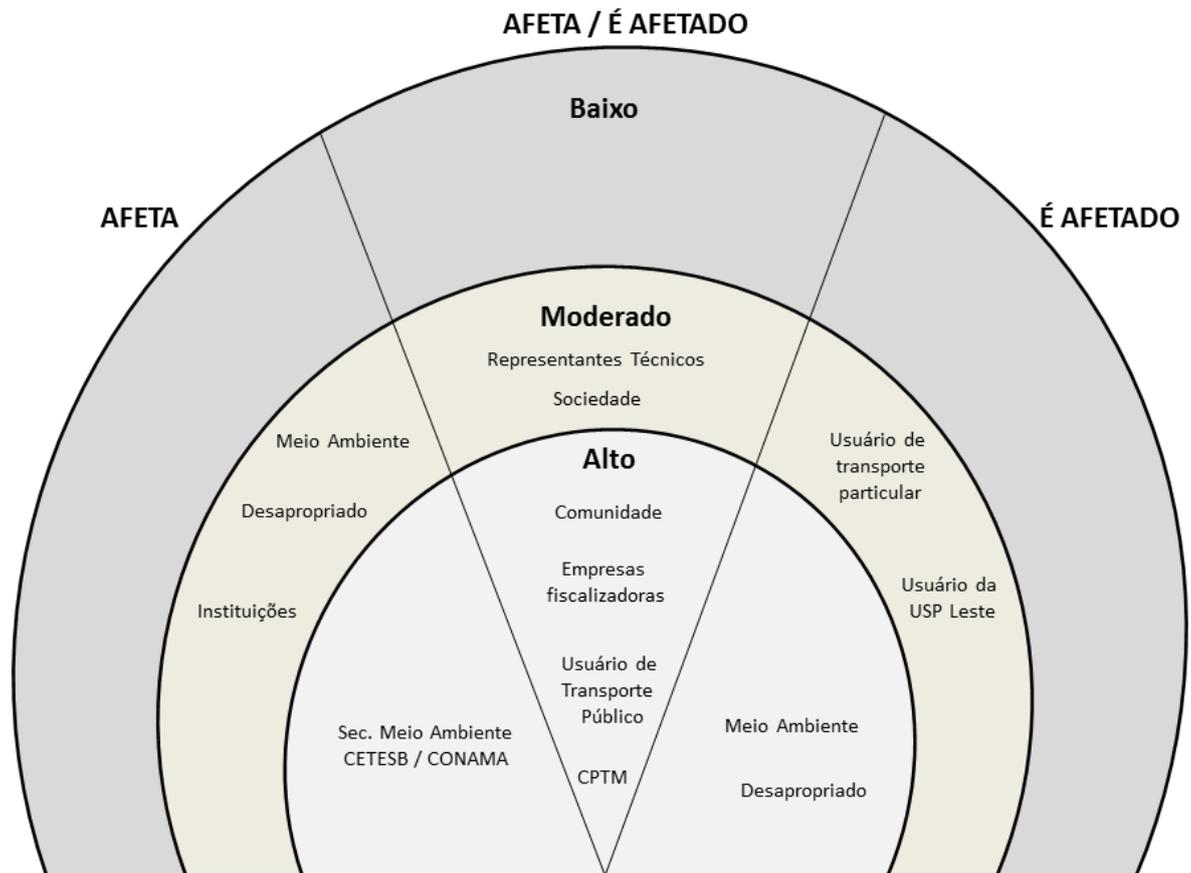
4.2.3 Entrevistado 03 - E03

O E03 atuou na gerenciadora do projeto por 4 anos, como biólogo analista ambiental. De acordo com ele, a equipe de campo era formada por 7 membros, responsáveis pela fiscalização e conservação ambiental, e pela segurança do trabalho. Era função da gerenciadora, implantar o sistema de fiscalização de obra, relatado por E03 com a inclusão dos documentos: Relatório de Vistoria de Obra (RVO); Relatório de Recomendação de Ação Corretiva (RAC); Notificação de Não Conformidade (NNC); *check list* ambiental. Ao analisar o Manual de Auditoria, presente no Relatório Técnico (RT) para requerimento da LI, é possível verificar a autoria da gerenciadora e a apresentação dos modelos de documentos e comunicação, como modelo de e-mail para envio da NNC. Portanto, E02, assim como a gerenciadora em que trabalha, estão presentes em um contexto de direcionamento estratégico, estabelecendo o modo de gestão do projeto.

O diagrama da Figura 11 apresenta os *stakeholders* identificados por E03, classificados conforme capacidade de afetar ou serem afetados pelo projeto. Ao mencionar o atual estado do projeto, E03 comenta que ainda estão em fase parcial de execução, devido a existência de pendências no cumprimento das exigências com a CETESB, apresentadas na LO - Licença Ambiental de Operação. A LO 2454 emitida em 2018 apresenta 10 condicionantes, entre as quais o relatório anual do Programa de Gestão Ambiental da Operação e, por dois anos, o relatório do Programa de Monitoramento da Fauna (CETESB, 2018). Além disso, o entrevistado lembra as dificuldades do atendimento às demandas da CETESB, devido ao tempo necessário para remediações e liberação do espaço para continuidade da obra. Portanto, a CETESB é reconhecida com alto poder de afetar o projeto.

Quanto aos demais órgãos, concessionárias, e instituições relacionadas ao governo, E03 os pontua como referentes a atividades pontuais específicas, a exemplo do contato com a CET para fechamento de via urbana para realização de atividade. No entanto, o entrevistado informa que este contato era realizado “de forma aberta”, mas não mantido pela gerenciadora, mas pelas supervisoras ou pela CPTM. Desse modo, a gestão com esses *stakeholders* era pontual e moderado pela demanda.

Figura 11 - Diagrama de classificação de *stakeholders* - entrevistado 03.



Fonte: Autor (2019)

A CPTM é vista para gerenciadora como cliente e para quem a gerenciadora dava suporte. Já as supervisoras aplicavam os documentos e o direcionamento desenvolvido pela gerenciadora. Assim, a relação das empresas fiscalizadoras com o projeto é identificada como sendo de alto potencial de afetar e ser afetado. Por se tratar de uma empresa pública, o entrevistado destaca o tempo demandado para realização das atividades. Nesta estrutura, o papel dos representantes técnicos é citado, de modo que cada um exerça sua função no projeto, com atuação, portanto, moderada.

São citados também: o desapropriado posto de gasolina, altamente afetado por se tratar de uma imposição, e que também afeta o projeto devido a atividades subsequentes, como descontaminação do solo; usuários da USP Leste - Universidade de São Paulo *campus* Leste, ou seja, alunos, professores, funcionários e visitantes, impactados por longo período devido à operação PAESE - Plano de Atendimento entre Empresas de Transporte em Situação de Emergência, em que o serviço de trem foi substituído por ônibus, durante reconstrução da Estação Engenheiro Goulart; e os usuários de transporte particular afetados em momentos de

fechamentos de vias urbanas. Os usuários de transporte público são mencionados como razão para existência do projeto, ao afirmar que trata-se de um projeto para “implementação de um transporte que iria conectar o público que já pega trem, normalmente, até GRU” e, por este motivo, foram considerados com possibilidade de afetar e serem afetados pelo projeto altamente. Já em relação à sociedade, foram determinadas atividades para que impactos negativos não chegassem até ela, como análise e monitoramento do solo e das águas do lençol freático para que não fossem contaminados com combustível do posto de gasolina desativado, alcançando a população.

Foram citadas atividades como: monitoramento de capivaras devido ao risco de deslocamento dos animais para via urbana; acidentes com pássaros devido a instalação painéis de vidros na estação; cuidado veterinário com cachorros acidentados e remoção de ninhos devido a corte de árvores. Dessa forma, é relatado grande quantidade de atividades direcionadas à mitigação dos impactos ao meio ambiente, altamente afetado pelo projeto. Essas atividades foram entendidas, portanto, como afetando moderadamente o projeto. Logo, meio ambiente foi considerado como *stakeholder*.

4.2.4 Entrevistado 04 - E04

O E04, assim como o E02, atuou em uma das supervisoras que formam a estrutura de execução do projeto. Porém, esta estava responsável pelo Lote 1. O E04 é engenheiro ambiental, responsável pelas atividades de fiscalização e garantia da conservação ambiental, “dentro das possibilidades ao atendimento do licenciamento ambiental na fase de implantação do empreendimento”.

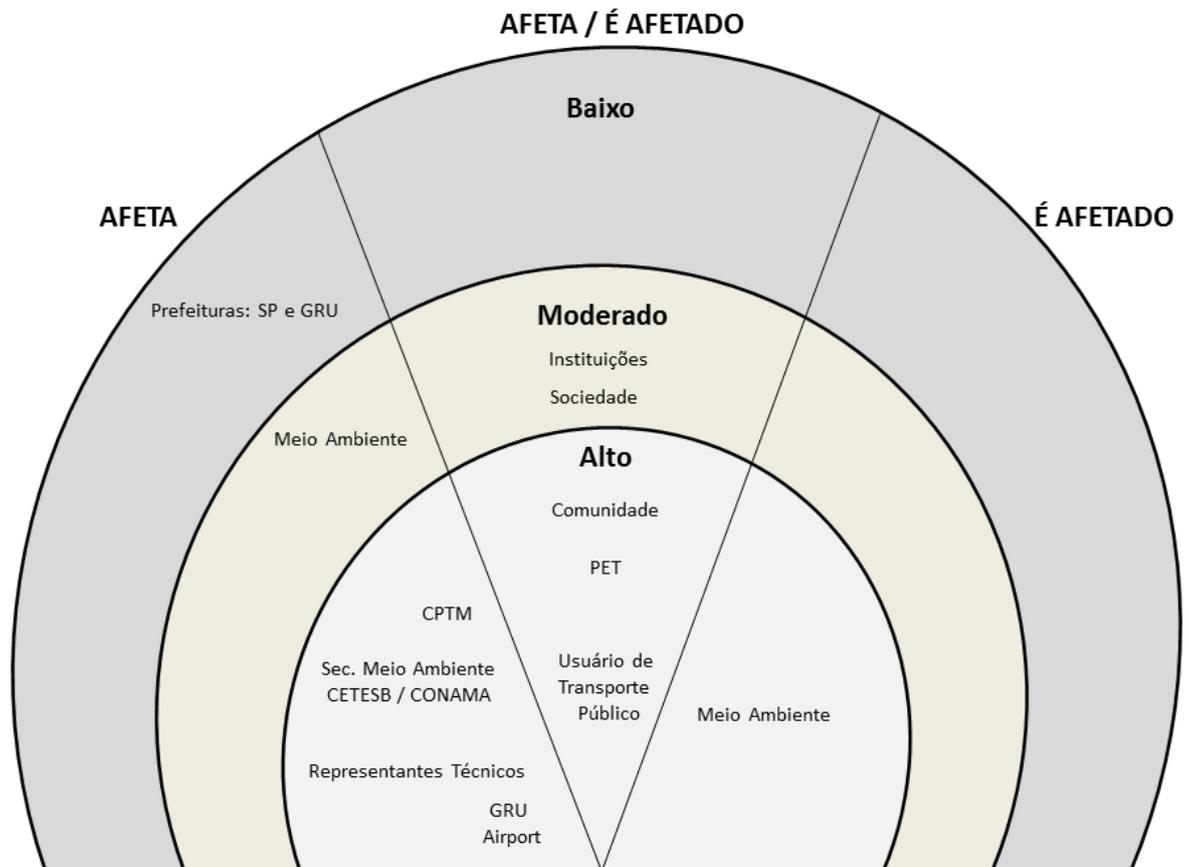
Assim, como E01, E02 e E03, E04 também reconhece CPTM como cliente do projeto, uma vez que a supervisora é contratada por eles. Portanto, CPTM afeta o projeto com as diretrizes e determinações estipuladas e é afetada pela atuação dos demais *stakeholders*, como afirmado em: “a CPTM recuou um pouco a estação onde é a estação aeroporto e a GRU Airport faria esse serviço de leve e trás da estação até os terminais. Acabou que, no final das contas, até o momento, não foram implementadas (soluções de acesso aos terminais, por meio de transporte público)”.

Por sua vez, e conforme também afirmou E02, GRU Airport afetou o projeto causando mudanças de escopo. E04 diz: “a GRU airport acabou determinando, se eu não me engano

eles iam fazer um shopping, alguma coisa do tipo, mas enfim o projeto inicial que era para chegar até o aeroporto não pode ser implementado”. E02 havia mencionado possíveis interferências políticas e financeiras na mudança da estação final do escopo do projeto. Conforme aponta COMMU (2018), há indícios tanto de interferências de GRU Airpot, quanto financeiras e políticas.

As prefeituras de São Paulo e de Guarulhos foram mencionadas por E04 devido a localização do projeto, havendo baixa possibilidade de interferir no projeto. Já algumas instituições públicas como Eletropaulo, CET e empresas como NET foram acionadas de acordo com demanda do projeto. Conforme mencionado pelos entrevistados anteriores e conforme orientação do Programa de Articulação Institucional, trata-se de relação por função, necessária para interferências nas estruturas públicas. A CETESB, porém, é relatada como sendo de alto impacto no projeto, uma vez que pode autorizar ou não a viabilidade, segundo relato de E04, apresentado em Tabela 7 - Apêndice II da pesquisa.

Figura 12 - Diagrama de classificação de *stakeholders* - entrevistado 04.



Fonte: Autor (2019)

Entre os *stakeholders* mencionados, E04, afirma que “o principal *stakeholders* que eu tinha lá e que eu acabava lidando um pouco mais de perto era o pessoal do PET, que está ali muito próximo a obra né...a gente tinha os serviços que eram executados dentro do parque, uma atividade de compensação ambiental que foi feita dentro do parque ecológico, tinha atividade relacionada a fauna silvestre, era campanhas de monitoramento, que os animais eram destinados ali para o parque entre outras questões né, então a gente tratava muito direto com ele”. São exemplos das atividades realizadas em parceria com o PET e registradas em vários dos relatórios semestrais: o processo de manutenção mensal do plantio compensatório; ações de educação patrimonial em atendimento à comunidade escolar; resgate, manejo e soltura de animais (ilustrado pela

Figura 13); além de ações pontuais como a plantação de mudas de Ipê Rosa em ação com objetivo de conscientização sobre o câncer de mama por meio da campanha “Outubro Rosa”. Entende-se, a partir da atuação próxima entre PET e Linha 13 - Jade, que ambos são altamente afetados um pelo outro.

Figura 13 - Exemplo de registro de soltura de animais silvestres



Foto 286 - Realização de soltura de espécime *Didelphis aurita* em Área de Soltura 1, no Parque Ecológico do Tietê (Lote 2- maio/2016).



Foto 287 - Animal solto adentrando a mata em Área de Soltura 1, no Parque Ecológico do Tietê (Lote 2 – maio/2016).

Fonte: (CPTM, 2017)

E04 relata diversas atividades em função da mitigação de impactos ao meio ambiente. Para tanto, é necessário planejamento, estruturação de equipe e gestão dos *stakeholders* relacionados às atividades. Portanto, meio ambiente foi classificado como *stakeholder* altamente afetado pelo projeto e com capacidade moderada de afetar o projeto.

A comunidade esteve presente em algumas das atividades realizadas no PET. Entre elas, está a ação de arborização feita com times de futebol da comunidade, com o intuito de conscientizar e educar em relação ao cuidado para conservação ambiental, conforme relata

E04. Além disso, E04 confirma que o espaço socioambiental foi criado para mitigar os impactos causados tanto à comunidade quanto aos usuários de transporte público, e para manter a comunicação com essas pessoas. E04 informa que as atividades iniciais desenvolvidas no espaço socioambiental foram substituídas por atividades que a comunidade demonstrou interesse em haver, afetando a execução do projeto e alterando as decisões tomadas. Por fim, E04 relata a valorização da região, por meio da nova estação Engenheiro Goulart, levando mais “conforto” à comunidade. Do mesmo modo, os usuários de transporte público também foram beneficiados com as novas estações e disponibilidade de linha de trem.

A equipe técnica do projeto também foi mencionada como *stakeholder*. E04 descreve interferências da equipe no projeto como estabelecimento de relação informal com a comunidade; capacidade de percepção e sugestão de mudanças nas atividades do espaço socioambiental; além da interferência a partir da própria relação com outros membros do projeto, como os gestores. E04, assim como E02 e E03 reconhecem sucesso do projeto nas ações relacionadas ao meio ambiente e no atendimento às exigências legais e sugere que o perfil profissional gestor do projeto é o responsável por este sucesso. Portanto, os representantes técnicos são identificados como afetando o projeto de alto modo.

4.2.5 Entrevistado 05 - E05

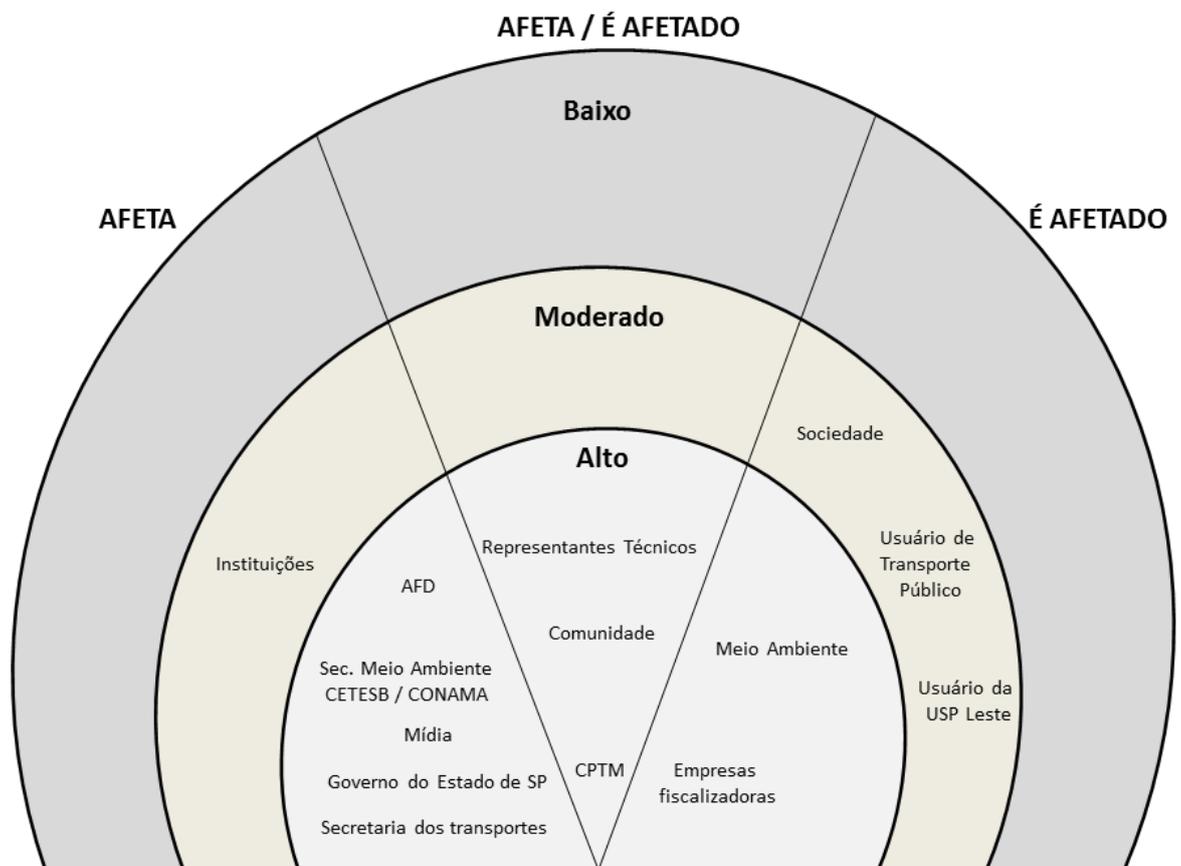
O E05 é funcionário da CPTM, parte da equipe do setor de QSMS - Qualidade; Segurança; Meio Ambiente e Saúde, que presta assessoria aos projetos da organização. Atuou na Linha 13 - Jade por 4 anos e meio, como engenheiro ambiental e de segurança do trabalho. E05 informa que cada gerência interna tem sua própria metodologia de gestão, mas não seguem especificamente uma metodologia de guias de gestão de projetos.

Provavelmente, por estar dentro da CPTM, o entrevistado define a organização como patrocinador responsável pela execução do projeto, enquanto GESP é o patrocinador financeiro e SETM é a proprietária do projeto. Além desses, há a presença do financiador do projeto, a Agência Francesa de Desenvolvimento - AFD, responsável pela disponibilização dos recursos financeiros necessários a execução do projeto. Os *stakeholders* citados afetam altamente o projeto, mas não são identificadas ações em que o projeto possa afeta-los. A exceção é a CPTM, afetada e capaz de afetar o projeto em diversas ações e de diversas maneiras, como, por exemplo, a criação de um espaço socioambiental em resposta à exigência

do órgão licenciador em desenvolver um programa de comunicação social para atender a comunidade, conforme descrito na LP 1379/2009.

O órgão licenciador mencionado é a CETESB. E05 destaca as exigências determinadas pela CETESB para aprovação e emissão das licenças ambientais, além da determinação de articulações institucionais necessárias para execução do projeto. Entre essas instituições estão DAEE, IPHAN, DEFAU, além de outros já detalhados a partir do programa de articulação institucional, conforme explicado na análise de E02. Sendo assim, o entrevistado aponta demandas que afetam o projeto. A partir da fala de E05, portanto, compreende-se que as instituições são capaz de afetar o projeto e têm o potencial de serem afetadas por ele, moderadamente e apenas pontualmente nas questões relacionadas a cada um. Já a CETESB afeta o projeto altamente com determinações necessárias a continuidade, execução e operacionalização.

Figura 14 - Diagrama de classificação de *stakeholders* - entrevistado 05.



Fonte: Autor (2019)

As empresas que formam a estrutura de execução do projeto (gerenciadora, supervisoras e contratadas) e os representantes técnicos são também reconhecidos como *stakeholders*. De

acordo com E05, a estrutura de execução do projeto, conforme detalhado anteriormente na Figura 6, foi de extrema importância para realização do projeto, devido ao tamanho do projeto. As supervisoras são consideradas “os olhos da CPTM em campo”, enquanto as contratadas completam a execução, uma vez que a CPTM não tem equipe técnica própria executora. Dessa forma, E05 os considera como extensão da CPTM e os percebe como equipe interna ao projeto. Em relação aos representantes técnicos, E05 destaca a atuação do gerente do projeto, assumindo a responsabilidade pela gestão QSMS no projeto e ponderou: “às vezes os gestores não têm essa consciência de que a responsabilidade da gestão (QSMS) é deles”. Logo, o gestor além de afetar o projeto, também é afetado por ele. A qualidade profissional da equipe técnica foi também destacada anteriormente por E02 e E04.

O depoimento de E05 destaca ainda 2 *stakeholders* capazes de afetar o projeto: mídia e comunidade. A mídia direciona para o cumprimento das exigências legais e da atuação o mais correta socioambientalmente possível, devido à característica de ineditismo do projeto para CPTM, proporcionando alta visibilidade a ele. Já a comunidade é destacada como um dos *stakeholders* que sofreram grandes impactos, principalmente por mudanças de tráfegos e aumento de emissões / ruídos sonoros e, portanto, foram realizadas diversas ações com o objetivo de minizar ou compensar esses impactos, afetando o escopo do projeto. São mencionadas a criação do espaço socioambiental; a recuperação das passagens inferiores em via urbana; e aulas de línguas estrangeiras.

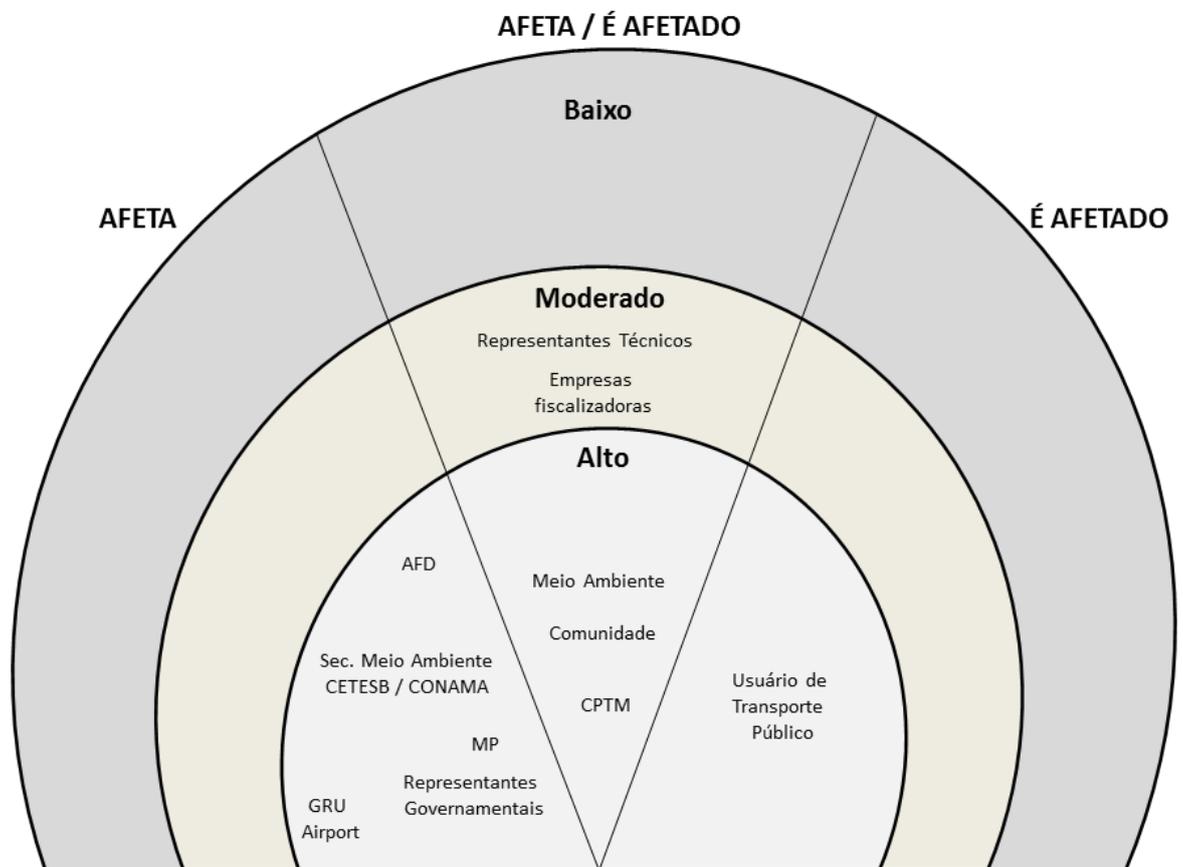
Outros *stakeholders* mencionados são: usuários de transporte público; a população de Guarulhos; e os usuários da USP Leste. Os dois primeiros beneficiados pela existência e disponibilidade de uma nova linha de trem, facilitando a locomoção entre as cidades e bairros de Guarulhos e São Paulo. Já os usuários da USP Leste foram impactados pelo aumento de ruídos. De acordo com E05, haviam sido plantadas árvores no acesso à USP Leste como medida para redução de ruídos. Para execução do projeto, foram necessárias remoção dessas árvores. Após liberação para operacionalização do trem, foram realizadas aferições de ruídos e percebeu-se que a passagem do trem não representava aumentos significativos no ruídos já existente devido à localização próxima a rodovia. Porém, não foi considerado o efeito da retirada das árvores plantadas, anteriormente, para redução desses ruídos. De acordo com E05, “por enquanto, não chegou nenhum documento formal” que registrasse a insatisfação e direcionasse a CPTM a apurar a questão. Além dessas, E05 menciona outras questões relacionadas ao ruído de vibração, porém afirma que “não recebeu assim nenhuma reclamação da obra assim”.

Foram relatadas também ações de “supressão de vegetação, intervenção na área de preservação permanente, desvio de curso de água, interferência com fauna silvestre”. Entretanto, essas ações são relatadas como parte dos procedimentos para execução do processo, afetando o meio ambiente. A classificação dos *stakeholders* identificados por E05 está apresentada no diagrama da Figura 14.

4.2.6 Entrevistado 06 - E06

O E06, assim como E05, atuou na Linha 13 - Jade como representante da CPTM. Porém, este entrevistado esteve responsável pela implantação do projeto. No momento da entrevista, E06 ainda estava atuando no projeto, auxiliando nos procedimentos de finalização. O diagrama da Figura 15 apresenta a classificação dos *stakeholders* identificados a partir desta entrevista.

Figura 15 - Diagrama de classificação de *stakeholders* - entrevistado 06.



Fonte: Autor (2019)

E06 comentou o papel da CPTM visto sob duas perspectivas:

- Sob a perspectiva do projeto, é entendido que CPTM é prestadora de serviços responsável pela execução do projeto e os usuários finais seriam os clientes;

- Já sob a perspectiva administrativa, CPTM é entendida como usuário final.

Por se tratar de uma análise em que o contexto considerado é o do projeto, é apresentado a perspectiva em que a CPTM é prestadora de serviços responsável pela execução. Contudo, em ambos os papéis, ela tanto afeta o projeto pelo modo que o executa, quanto é afetada pelas condições do projeto. As demais empresas da estrutura de execução do projeto (gerenciadora, supervisora e contratadas) também têm o potencial de afetar ou serem afetadas pelo projeto, porém, de modo moderado, uma vez que estão submetidas às diretrizes e responsabilidade da CPTM. De acordo com E06, o papel da gerenciadora, por exemplo, deveria incluir a integração das contratadas com supervisores e CPTM de modo a gerar um fluxo único desse sistema, estabelecendo comunicação de forma fluida, o que não ocorreu. Além disso, por se tratar de um projeto público, a contratação dessas empresas se deu de modo que a validade da licitação fez com que algumas empresas tivessem seu contrato finalizado, sem que suas funções fossem encerradas, sendo, portanto, a responsabilidade absorvida pela CPTM.

Desse modo, a equipe técnica também aparece com o potencial de afetar e ser afetado pelo projeto. E06 pondera, entretanto, o limite de atuação da equipe técnica em virtude da imposição dos interesses pessoais e financeiros da equipe de representantes governamentais, conforme relatado nos depoimentos da Tabela 9. Consequentemente, a equipe de representantes governamentais expressa alto potencial em afetar o projeto. E06 explica que “em uma empresa que tem uma gestão política, se não tiver o interesse político não saem” (as atividades). Igualmente, o Ministério Público - MP afeta o projeto no limite de auditorias para verificação do uso do dinheiro público.

A CETESB é destacada como sendo um dos influenciadores para o sucesso do projeto. De acordo com E06, “tudo que a gente chama de conquista hoje era um problema no passado...tinha algum tipo de impactos nas atividades para poder fazer os relatórios da CETESB. Então, algumas coisas positivas foram a base de pressão em cima de gestores para que acontecesse para atender a CETESB. Mas ao mesmo tempo o atendimento a CETESB era um benefício pra a implantação”. Outro *stakeholder* que afetou diretamente o sucesso do projeto é AFD, financiador do projeto.

Já a GRU Airport, assim como mencionada por E03, afetou o projeto devido a não autorização da estação aeroporto dentro da propriedade do aeroporto. E06 explica: “o

aeroporto havia sido concedido para iniciativa privada e, com isso, não conseguiu colocar a estação no meio do terminal 2”. Dessa forma, afetou os usuários de transporte público, gerando “a grande discussão dessa linha, em que ela não tem a utilidade que ela poderia ter, de quantidade de pessoas transportada, que é o core business da empresa”.

Por fim, o entrevistado menciona ainda o meio ambiente e a comunidade como *stakeholders* do projeto. Em relação à comunidade, e assim como os entrevistados E02, E03, E04, e E05, é destacado o espaço socioambiental, além do contato informal dada construção da relação diária. E06 relata atitudes da comunidade que demonstram orgulho em relação a obra, como a colocação, em um restaurante, de um quadro com a planta do projeto, por iniciativa própria dos funcionários do restaurante.

Em relação ao meio ambiente, o entrevistado comenta: “eu acho que a obra em si é um impacto negativo, quando você faz a previsão da obra ela em si causa impactos, como concreto que vai, concreto que vem, movimentação do solo...Então, durante a obra teve impactos negativos grandes, tanto é que muitos equipamentos de meio ambiente foram retirados, ninhos de passarinhos, remanejar árvores, houve um certo nível alto de manejo, então isso é um impacto”. A partir desse comentário, percebe-se a grande quantidade de atividades em relação ao meio ambiente necessárias para realização do projeto e que, conseqüentemente, afetam o projeto.

4.2.7 Matriz de Vinculação do Projeto

A análise dos *stakeholders*, a partir da ótica de cada entrevistado possibilitou a identificação da relação entre esses *stakeholders*. A Matriz de Vinculação do Projeto representa uma rede de relações, em que a interceção entre as colunas e as linhas representam a relação existente entre dois *stakeholders*. Com esta matriz, é possível visualizar, de forma rápida, o tipo de relacionamento existente entre os *stakeholders*, de acordo com o que se deseja analisar. Para esta pesquisa, optou-se por analisar o vínculo de cooperação (CO), em que já auxílio mútuo; complementariedade (CP), havendo alguma interdependência entre os membros; conflito (CF), em que há diferenças nos interesses e necessidades; ou ainda não relevante (NR). A partir das entrevistas e dos documentos analisados, foram inferidos o tipo de relação considerando as possibilidades do atendimento dos interesses de cada um,

permitindo ainda entender como é a relação do projeto perante os *stakeholders* externos e vice-versa.

É visualmente perceptível a predominância de irrelevâncias diante de uma problemática de abrangência global como é a sustentabilidade socioambiental. Das 406 relações existentes, 164 representam NR, ou seja, mais de 40% delas. Entretanto, a CPTM, patrocinador responsável pelo projeto; GESP, patrocinador financeiro do projeto; e a SETM, proprietária do projeto, mantém relação com quase todos os *stakeholders*. O *stakeholders* que aparecem sem relação significativa com os patrocinadores e proprietário do projeto são os beneficiários das leis de inclusão social (relacionando-se apenas com GESP e representantes governamentais); usuários da USP Leste (relacionando-se apenas com CPTM e representantes técnicos, de forma conflituosa); usuários de transporte particular (relacionando-se com CPTM e representantes técnicos); usuários de GRU; e União. Desse modo, percebe-se a existência de relações mais frequentes com *stakeholders* com maior potencial de afetarem o projeto, com indicativos da necessidade de enfatizar a dimensão social do projeto, de modo que a sociedade tenha os interesses atendidos, indo além do controle dos interesses da comunidade.

O relacionamento com o meio ambiente, é regido por maioria de relações de NR, representando 36% delas, sendo apenas 23% representantes de CP. No entanto, quando o relacionamento se ocorre por meio da CETESB, esse resultado se inverte, sendo que 30% deles representam ou CP ou CO, enquanto apenas 23% representam NR. A sustentabilidade socioambiental requer que o meio ambiente seja parte do sistema em que são realizados projetos. Portanto, a presença de um órgão licenciador externo, que exige que condições socioambientais sejam atendidas representou essa integração com o meio ambiente neste projeto.

Outra análise que surge do registro de frequência das respostas é que a menor frequência de CF aparece para os dois *stakeholders* vinculados ao judiciário – MP (apenas com representantes técnicos, ao limitar o poder de ação deles) e Órgãos Governamentais Jurídicos (apenas 1 incidência, com representantes governamentais), e para o *stakeholder* responsável pela disponibilização dos recursos financeiros para o projeto, a AFD. Este resultado pode ser indicativo de boa gestão de conflitos ou das mudanças nas relações com *stakeholders*, conforme levantado por E01 ao indicar mudanças pós operação Lava Jato. PET é outro *stakeholder* sem presença de conflitos nos relacionamentos com os demais, porém, neste caso, tende a indicar a posição benéfica do *stakeholder* em relação ao projeto, uma vez que este oferece serviços que cooperam com a execução do projeto, ou seja, apresentando

indícios do impacto positivo referentes às ações do espaço socioambiental e de outras ações de compensação de impacto.

Destaca-se o nível de vinculação de complementariedade e cooperação de *stakeholders* externos ao projeto. Em relação a elos de complementariedade, destacam-se os órgãos jurídicos caracterizando 40% das relações; e a sociedade, com 30%. Esse resultado mostra o nível de interdependência entre eles e os demais *stakeholders* para que o projeto alcançasse o resultado esperado, demonstrando a necessidade do cumprimento legal nas ações e do atendimento aos interesses sociais.

Ressalta-se também o nível de cooperação entre os *stakeholders*, em que, de alguma forma, demonstra auxílio entre eles para que tenham seus interesses atingidos. Neste sentido, PET apresenta relação de cooperação com 43% dos demais *stakeholders*, ao mesmo tempo que a comunidade e os usuários de transporte público representam 37%. De algum modo, os três *stakeholders* mencionados são beneficiários do projeto, seja por parcerias de conservação ambiental, como o PET, ou pela existência de um novo meio de transporte público, como para comunidade e para os usuários de transporte público.

Dois pontos ainda devem ser destacados: o *stakeholder* comunidade gerou mais relações de colaboração (37%) do que conflito (17%). Este resultado pode ser devido ao número de *stakeholders* necessários aos cumprimentos das compensações dos impactos causados. Portanto, a relação entre eles seria de auxílio para alcance de determinados objetivos. O outro ponto é que a relação é mútua, e portanto analisada sob a perspectiva dos dois *stakeholders* envolvidos. Desse modo, por exemplo, ao mesmo tempo em que a mídia colabora com o meio ambiente ao fiscalizar as ações humanas e a possível negligência de órgãos fiscalizadores, o meio ambiente colabora com a mídia, sendo objeto de possíveis notícias referentes a ação humana. A Figura 16 representa a matriz de vinculação desenvolvidas para os *stakeholders* identificados nas análises anteriores.

Figura 16 - Matriz de Vinculação dos Stakeholders do projeto

Stakeholders identificados (Nome/Cod. de Identificacao)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1 - AFD Banco Francês																													
2 - Beneficiários das leis de Inclusão social	NR																												
3 - CEIESB / CONAMA	CO	NR																											
4 - Comunidade	NR	NR	CO																										
5 - Contratadas	CP	NR	CF	CF																									
6 - CPTM	CP	NR	CP	CF	CP																								
7 - Desapropriado	NR	NR	CO	NR	CF	CF																							
8 - Gerenciadora	CP	NR	CP	CF	CO	CP	CF																						
9 - Fornecedores	CP	NR	CO	CF	CP	CP	CF	CO																					
10 - Governo do Estado de São Paulo	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CF	CP	CP																				
11 - GRU Airport	CO	NR	NR	CO	NR	CF	NR	NR	NR	CF																			
12 - Imigrantes	NR	NR	NR	NR	CO	CO	NR	CO	CO	CO	NR																		
13 - Instituições	CO	NR	CP	CO	CP	CP	CF	CP	CO	CP	NR	NR																	
14 - Meio Ambiente	NR	NR	CP	CO	CF	CP	NR	CP	CF	CF	NR	NR	CP																
15 - Mídia	NR	CO	CO	CP	NR	CF	NR	NR	NR	CF	CF	NR	CF	CO															
16 - MP	NR	CO	CO	CO	CO	CO	CO	NR	NR	CP	NR	NR	NR	NR	NR														
17 - Órgãos Governamentais Jurídicos	NR	NR	CO	NR	CP	CP	CP	CP	CP	CP	NR	NR	CP	NR	NR	NR													
18 - PET	NR	NR	CO	CO	CO	CO	NR	CO	CO	CO	NR	NR	NR	CP	NR	NR	NR												
19 - Prefeituras: SP e GRU	NR	NR	CO	CO	NR	CO	CF	NR	NR	CO	NR	NR	CP	CP	NR	CP	CP	CP											
20 - Representantes Governamentais	CP	CP	CP	CP	CF	CF	CF	CF	CF	CP	CF	NR	CF	CF	CF	CP	CF	NR	CP										
21 - Representantes Técnicos	CO	CO	CP	CO	CP	CF	CO	CP	CF	CF	CO	CO	CO	CO															
22 - Secretaria de Transportes	CP	NR	CP	CO	CP	CP	CF	CP	CP	CP	CF	CO	CP	CF	CF	CP	CP	CO	CP	CP	CP								
23 - Sociedade	NR	NR	CP	CP	NR	CO	NR	NR	NR	CP	NR	CO	CP	CP	CP	CP	CP	CO	CO	CF	NR	CP							
24 - Supervisora	CP	NR	CF	CF	CP	CP	CF	CP	CP	CP	CF	NR	CP	CF	CF	CP	CP	CO	CP	CF	CP	CP	CO						
25 - União	NR	CP	NR	NR	NR	CF	CF	NR	NR	CF	CO	NR	NR	NR	NR	CO	CP	NR	NR	CF	NR	NR	CO	NR					
26 - Usuário da USP Leste	NR	NR	NR	CO	NR	CF	NR	CF	NR	CO	NR	NR																	
27 - Usuário de transporte particular	NR	NR	NR	NR	NR	CO	NR	NR	NR	NR	CO	NR	CP	CF	CO	NR	NR	CO	CO	NR	CF	CP	CP	NR	NR	NR			
28 - Usuário de Transporte Público	NR	NR	CF	CO	CO	CP	NR	CO	CO	CP	CF	NR	NR	NR	CO	NR	NR	CO	CO	CF	CP	CP	CO	CO	NR	CO	NR		
29 - Usuário GRU	NR	NR	NR	NR	NR	CO	NR	NR	NR	CO	CP	NR	NR	NR	CO	NR	NR	NR	CF	NR	CO	NR	NR	NR	CF	NR	CO	CO	

Legenda:

Conflito	CF
Complementariedade	CP
Cooperacao	CO
Não Relevante	NR

Fonte: Autor (2019)

4.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES

4.3.1 Proposição 1

Proposição 1: A gestão de *stakeholders* é realizada de forma que a execução do projeto se sobrepõe à sustentabilidade socioambiental. Assim, a gestão de *stakeholders* busca o aperfeiçoamento do projeto na medida em que não implique em perdas de escopo e que elementos socioambientais sejam contemplados de forma virtuosa, mas não plenamente efetivados.

A análise das entrevistas e dos documentos obtidos possibilitou o entendimento que a gestão de *stakeholders* é realizada a partir das orientações de um *stakeholder* externo, a CETESB, responsável pela aprovação da execução do projeto. Esse entendimento deu-se a partir das afirmações dos *stakeholders* E02, E03, e E05, que identificam as orientações da CETESB para relacionamento com instituições vinculadas ao governo e com a comunidade. E05 explica: “a gente tem um órgão licenciador e ele quem diz. É você tem que falar com o Iphan, tem que falar com o DAEE, ah você tem que tratar com a comunidade né, então esses daqui foram os *stakeholders* né pré-estabelecidos no decorrer da obra, na licença de instalação, no caso”. O modo como o órgão licenciador passa essas diretrizes é por meio dos Programas de Comunicação Social e os Programas de Articulação Institucional, detalhados nos anexos do Relatório Técnico de atendimento às exigências da LP1379/2009 em função do requerimento da LI (emitida em 2013). Portanto, a gestão de *stakeholders* é feita com o objetivo de permitir que cada um cumpra sua função, de modo a obter a mencionada LI.

Em virtude dos programas descritos, foram realizadas ações de compensação aos impactos causados à comunidade, à sociedade, e ao meio ambiente. Outros programas também descrevem atividades realizadas para compensação e mitigação dos impactos, como Programas de Monitoramento Arqueológico (com atividades envolvendo as escolas da comunidade); Programa de Controle Ambiental das Obras; Programa de Recomposição Vegetal; Programa de Monitoramento da Fauna, entre outros. Dessa forma, é possível identificar diversas atividades em favor da sustentabilidade ambiental.

Os entrevistados descrevem também a gestão da informação como ferramenta para evitar e controlar possíveis conflitos. E03 afirma: “a gente sempre tem um diálogo muito aberto com os órgãos e com a população também, deixando bem claro todos os passos que

estavam sendo feitos para não haver maiores problemas...”. E06 complementa: “O que teve no projeto [em relação a ações para comunidade] foram as ações que estão inclusas na gestão do QSMS né, informações socioambiental. O que tem no projeto é nesse sentido, tem informações de algumas coisas que foram feitas e talvez absorvidas, mas de grande impacto acho que não”. E E05 explica: “inclusive para atender o licenciamento a gente criou espaços socioambientais para facilitar a ação e criar canais de comunicação”.

É importante ressaltar, porém, que a construção de uma ferrovia é motivo favorável ao licenciamento do projeto. E02 explica:

“No momento da licença prévia que se discute, a real necessidade desse projeto seria aplicado e a CPTM teria o melhor motivo [...] o transporte público, é o meio para população, então por mais que se tenha ele cortando uma área de preservação ambiental, [...] tem uma justificativa para fazer isso, claro que o órgão pode falar [...] você pode construir, mas eu não quero nesse traçado, você pode dar toda essa volta aqui para evitar tal coisa, ou você pode fazer nesse traçado.”

No entanto, os documentos não demonstraram nenhuma exigência para mudanças no projeto. Outro *stakeholder* que poderia intervir na mudança do projeto seria a comunidade, ao participar da consulta pública, mas que, de acordo com E05, essa participação não ocorreu. No Programa de Comunicação Social, há indícios que as expectativas da comunidade em relação ao projeto foram mapeadas. Para expectativas como a geração de empregos na região, por exemplo, foram publicadas as vagas existentes nos espaços socioambientais, mas sem que houvessem diretrizes de prioridade na contratação, como informa E01.

Além disso, conflitos que não afetassem a execução do projeto, não eram mitigados, mas apenas assumidos. Por exemplo, E03 explica a existência de reclamações em virtude do barulho das obras em que “não tinha o que fazer, era mais para avisar que não tinha para onde fugir. Porque por mais que a gente entendesse o lado dele, era o nosso trabalho.”. E já E05 comenta que as possíveis queixas dos usuários da USP em relação ao ruído do trem, pós retirada das árvores de contenção de ruídos não foram tratadas porque o nível de ruídos manteve-se o mesmo devido a localização próximo a avenida, sem considerar que as árvores antes existentes reduziam o ruído, explicando ainda que “por enquanto não chegou nenhum documento formal”, referindo-se a possíveis reclamações formais não tratadas.

Por fim, a intervenção política é decisória no resultado do projeto. Conflito de interesse não permitiram a estação final dentro o terminal do aeroporto, o que poderia ter ocorrido se a União intervisse, de modo a influenciar a decisão da concessionária GRU Airport. Houve ainda imposição de data marco para inauguração do resultado do projeto, sem que este pudesse ser usufruído pelo usuário final, devido a não conclusão.

Logo, de acordo com os relatos dos entrevistados, percebe-se a identificação do uso de uma abordagem de gestão de *stakeholders*, possibilitando que cada um exerça sua função no projeto, sendo que a relação com os *stakeholders* externos era baseado no fornecimento de informações selecionadas por *stakeholders* internos e no cumprimento das exigências do órgão licenciador, e na sobreposição de interesses de *stakeholders* políticos. E06 explica que “[é uma empresa que] ela tem uma gestão política, se você não tiver o interesse político [as atividades] não saem”. Dessa forma, é possível inferir que o atendimento a questões socioambientais está subordinado ao atendimento das exigências legais para execução do projeto e, portanto, a Proposição 1 se **confirma**. Contudo, é importante ressaltar que este projeto é identificado pelos entrevistados como obtendo resultados socioambientalmente avançados, devido a quantidade de atividades realizadas, se diferenciando de outros projetos com objetivos semelhantes. Para eles, os facilitadores desses resultados são: o ineditismo do projeto para CPTM, representante do GESP; a atuação da mídia; a atuação do gerente do projeto em incorporar as atividades de QSMS a procedimentos do projeto (a exemplo do modelo de contrato); e a disponibilidade de recurso financeiro proveniente do investimento da AFD. A Tabela 10 apresenta as frases destacadas de cada entrevistado que formaram a análise desta proposição, bem como os possíveis elos causais indentificados.

4.3.2 Proposição 2

Proposição 2: A gestão de *stakeholders* no projeto analisado não supre a real expectativa de *stakeholders* externos, atingidos pelo projeto, havendo inadequação na solução para que elementos sociambientais sejam efetivados, de modo a minimizar os impactos causados.

Conforme identificado no item anterior, é percebido o uso da abordagem gestão de *stakeholder*, cujo objetivo é permitir que cada *stakeholder* exerça sua função. Portanto, neste sentido, as expectativas dos *stakeholders* externos seriam atendidas. Porém, há *stakeholders* externos como comunidade, sociedade e meio ambiente. O Programa de Comunicação Social apresenta um item de mapeamento das expectativas da comunidade, em que foram identificadas necessidades como melhoramento de infraestrutura, redução do tempo de viagem e geração de empregos. Há no plano, menção das considerações de algumas dessas necessidades, como divulgação das vagas de trabalho e capacitação dos profissionais para

atender a essas vagas. Entretanto, conforme demonstra E01, não há integração operacional com as contratadas e fornecedores desses direcionamentos táticos pensados. Há ainda reclamações já existentes em relação ao terminal de ônibus, sem que haja proposta de um serviço de transporte coletivo que seja menos danoso em relação aos ruídos.

O atendimento a expectativas como as do meio ambiente, por exemplo, eram atendidas dentro dos limites legais impostos pela CETESB. No entanto, a compensação nem sempre era equivalente, como demonstrado por E05 ao explicar o corte de árvores da USP Leste, sem que esses sejam repostos e a compensação vegetal realizada em área geográfica distante da abatida, afetando o microclima do local, conforme confessa E06:

“A gente tentou minimizá-los (os impactos sobre o meio ambiente), tentando mostrar a alternativa né que contornasse o problema, ao invés de suprimir mais árvores. E quando não havia solução, eu acho que as leis hoje são bem severas de compensação ambiental...porém, o ideal que fosse compensação local né para mudar o microclima.”

Há ainda *stakeholders* como desapropriados e beneficiários de lei de incentivo a inclusão social, que a relação é dada por mero cumprimento legal. A expectativa do desapropriado é receber uma moradia compatível com a que ele tinha. Entretanto, a prioridade do governo sobre as propriedades, conforme demonstra a Lei 3365/41, e a necessidade de cumprimento dos cronogramas, conforme aponto o Programa de Desapropriações, podem fazer com que essa expectativa não seja atendida. Do mesmo modo, beneficiários da lei de incentivo a inclusão social esperam conseguir um trabalho. Porém, conforme aponta E01, E02 e E06, a forma como o governo exerce sua função e as periódicas mudanças a cada 4 anos, provocam não continuidade na normatização de leis. Segundo exemplifica E01, o departamento de recursos humanos da contratada sugeriu a contratação de ex-detentos, em cumprimento ao Decreto 55.126/2007 da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. Porém, a não existência de normatização e não exigência do cumprimento da lei por parte da CPTM, fez com que as instruções não fossem seguidas.

Por fim, o Espaço Socioambiental oferecia atividades gratuitas à comunidade. Essas atividades, apesar de não serem equivalentes aos transtornos causados pelos ruídos, mudanças no viário, desapropriações e outras, provocaram novas mudanças na vida daqueles moradores que usufruíam dos benefícios do espaço. Assim, foi gerada uma nova expectativa da continuidade dos serviços. Como fim do projeto, foi dado também fim ao espaço social. Mesmo com toda comunicação feita, E05 relata que essa finalização foi “um drama” para comunidade. E05 e E04 relatam ainda acreditarem que poderia ser viável a continuidade do

espaço, por meio de parcerias e deslocando-os para as estações, fazendo com que a população se apropriasse cada vez mais de algo que é deles.

Dados os relatos mencionados, entende-se a **confirmação** da Proposição 2. Isto é, entende-se que a gestão de *stakeholders* externos em projetos com características socioambientais, apesar de mapear e conhecer as expectativas dos *stakeholders* externos afetados pelo projeto, apenas os atende caso possam gerar movimento que afete o projeto, ou seja, com o intuito de mitigar conflitos. Uma vez suprido o risco, as expectativas não têm mais necessidades em serem atendidas e, portanto, as soluções propostas não são adequadas ao impacto causado. Vale lembrar ainda que o resultado deste projeto leva a uma operacionalização permanente e que as soluções apresentadas foram temporárias.

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A partir do estudo de Linha 13-Jade, foi possível identificar algumas ações que contribuem para gestão de *stakeholders*, de modo a buscar um equilíbrio entre as abordagens de gestão de *stakeholders* e para *stakeholders*. Esta dissertação, portanto, entrega as seguintes contribuições para a prática:

- a criação de um espaço socioambiental que estabelece a interface de relacionamento entre o projeto e a população, seja ela representada pela comunidade ao redor do projeto, pelos usuários do resultado do projeto, ou outras pessoas;

- a criação de um sistema de pesquisa de opinião, de modo a facilitar o engajamento e a participação de *stakeholders* externos, dando subsídios às tomadas de decisão;

- aplicação de modelos de contratos que permitam a realização de exigências favoráveis ao alcance de elementos socioambientais, por meio do atendimento das necessidades e desejos de *stakeholders* externos;

- contratação de gestores de projeto que estejam interessados em atuar para o atendimento de elementos socioambientais do projeto;

- sugestão para considerações dos interesses do meio ambiente na gestão de *stakeholders* nos guias de boas práticas de gestão de projetos.

O Espaço Sociambiental desenvolvido no caso estudado, além de apresentar vídeos e divulgações da evolução do projeto, ofereceria atividades como aulas para atividades físicas, línguas estrangeiras, e outras; e promovia atividades que possibilitavam o engajamento com o público mencionado. Era possível ainda que pequenos conflitos fossem resolvidos sem a necessária interferência de profissionais da alta gerência dos responsáveis pela execução do projeto ou do proprietário do projeto. Sugere-se ainda a criação de um sistema de pesquisas de opinião, de modo que a sociedade possa contribuir para decisões do projeto, aplicado por meio do Espaço Sociambiental existente. Desse modo, pode-se dizer que o espaço auxiliaria na participação de *stakeholders* externos na gestão do projeto.

A finalização do Espaço Sociambiental, no entanto, diverge da operacionalização do resultado do projeto, em que os impactos causados não são mais mitigados. Dentro da perspectiva da sustentabilidade sociambiental, as ações têm consequências contínuas e os impactos são permanentes. Portanto, a continuidade do espaço é vista como necessária para que a sustentabilidade socioambiental se torne fim em si mesma.

O uso de modelos de contrato específicos pode facilitar o atendimento aos interesses de *stakeholders* externos e mitigar os conflitos gerados entre os proprietários do projeto e os contratados para execução. Este caso foi desenvolvido por meio de contratos de preço global com cláusulas de supressão de pagamento, devido ao não cumprimento de exigências para atendimento das necessidades do meio ambiente, considerando-o como *stakeholder*, ainda que não seja representado por uma pessoa, presente na cadeia de valor do projeto. Logo, já estava acordado previamente a necessidade da realização dessas ações, ainda que não fosse parte dos procedimentos gerenciais usuais dos contratados. Os entrevistados apontam que foi percebido, inicialmente, certo nível de rejeição do cumprimento das exigências, mas que, com o passar do tempo, a equipe contratada passa a entender a necessidade da demanda e os conflitos deixam de existir. Ressalta-se que as soluções apresentadas surgiram a partir de condicionantes legais, dada a submissão aos órgãos públicos, decorrente do contexto do projeto.

Identifica-se ainda a qualidade dos gestores interessados no atendimento dessas exigências contratuais e o entendimento de que as questões de QSMS são de responsabilidade desses gestores, e não apenas de um setor ou departamento específico à parte do projeto. Por conseguinte, sugere-se ainda a inclusão de procedimentos gerenciais que direcionem à contratação de profissionais interessados na efetivação dos elementos socioambientais do projeto. Assim, possibilitaria atuação proativa em relação aos *stakeholders* externos, de modo a superar as demandas atendidas exclusivamente em decorrência da lei, e a interferir na cultura organizacional.

Por fim, é sugerida a inclusão, em guias de boas práticas de projetos, da consideração dos interesses do meio ambiente na gestão de *stakeholders*. Consequentemente, os projetos geridos por profissionais certificados teriam, necessariamente, a inclusão de um plano de gestão do meio ambiente, com identificação de atividades favoráveis à conservação do meio ambiente, além de estratégias para execução das obrigações dos órgãos regulamentadores. Esse acréscimo aos guias de projeto incentivarão iniciativas proativas para integração da sustentabilidade em projetos.

Em relação às contribuições acadêmicas, esta pesquisa identifica duas lacunas científicas, que poderão constituir agenda de pesquisas:

- uma relacionada à revisão do conceito de *stakeholders*, podendo este ser levado a uma inovação científica;
- e outra relacionada à atuação da gestão participativa de *stakeholders*, em que pode ser avaliado a interferência deste tipo de gestão na tomada de decisões.

Esta pesquisa aponta indícios de que o conceito de *stakeholder* possa ser repensado. O estudo da Linha 13 - Jade mostra que os órgãos de licenciamento ambiental, como a CETESB, atuam para atender ao licenciamento ambiental, mas também para “fiscalizar e impor penalidades a quem cause poluição ou degradação do meio ambiente”, (CETESB, 2019, p. 2) conforme artigo 2º, inciso V - b do Estatuto Social da CETESB, de modo a impor ações para defesa dos interesses do meio ambiente. Além disso, as falas dos entrevistados registraram a CETESB como um dos *stakeholders* mais importantes do projeto. Elas indicam também pré-disposição da equipe e direção do projeto a buscar ações que afetem menos o meio ambiente, logo, considerando que o meio ambiente é *stakeholder* potencialmente afetado pelo projeto. O consenso aceito para definição de *stakeholder* determina que este seja “qualquer grupo (de pessoas) ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 46). Deste modo, meio ambiente não poderia ser enquadrado como *stakeholder*, apesar de ter sido considerado um deles neste projeto.

Dada explicação, sugere-se a investigação e aprofundamento da relação do meio ambiente com o conceito de *stakeholders*. Esta investigação pode ser realizada por meio do conjunto de procedimentos a exemplo de:

- revisão sistemática de pesquisa teórica sobre fundamentos jurídicos que respaldam as Declarações Universais dos Direitos das Plantas, dos Animais e das Águas promulgadas pela ONU;
- sistematização das experiências sócio-históricas que levaram à consideração constitucional da natureza como sujeito de direitos, a exemplo da Constituição do Equador, bem como das conquistas alcançadas por movimentos ambientalistas internacionais;
- identificação de representações governamentais e não governamentais de defesa da qualidade de vida do meio biótico em interação com o meio social;
- aplicação de pesquisa quantitativa que identifique o atendimento dos interesses das variáveis ambientais na gestão de projetos;
- realização de grupos focais que validem ou não a ampliação do conceito de *stakeholder* para inclusão de seres vivos.

A inovação científica diz respeito à identificação dos consensos relativos à gestão, enquanto nucleadora do pensamento sobre administração de empresas ou pública, aplicada para sustentabilidade por meio de projetos, e que tem inspirado a escola de pensamento sustentabilidade em gestão de projetos. A pesquisa agrega conhecimentos ao conteúdo desta

escola por trazer resultados empíricos que se somam aos já sistematizados em termos de validação do pensamento, fortalecendo a comunidade científica.

Já em relação à gestão participativa de *stakeholders*, foram identificadas participações do patrocinador, da gerenciadora, da supervisora e dos contratados no processo decisório. Especificamente no caso da gestão da participação da comunidade, foi desenvolvido um espaço socioambiental em que é estabelecido relacionamento, limitado à troca de informações em que o projeto diz o que está sendo realizado e a comunidade passa as expectativas e opiniões em relação ao projeto. No momento da consulta pública, em que a comunidade poderia ter participado ativamente, não houve o registro dessa participação, seja por omissão da própria comunidade, seja pela pouca abertura a eles dada, ou por algum outro motivo não identificado. Portanto, a comunidade tem o potencial de interferir nas atividades do projeto, mas não há registro da efetiva participação, de modo que pouco ou quase não afetou as tomadas de decisões. O caso estudado apresenta, então, indicativos de que, em sendo realizada gestão participativa, é dado limite ao processo decisório e, conseqüentemente, não permitindo aprofundamento da participação. Estudos de caso múltiplos e aplicação de pesquisas quantitativas favorecem ao aprofundamento na análise desta lacuna, em que seja possível investigar qual a real interferência da gestão participativa nas tomadas de decisão em projetos e quanto essa interferência contribui para efetivação dos elementos socioambientais em projetos.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar a forma de realização da gestão de *stakeholders* externos em projetos com características socioambientais. Buscou-se ainda atender aos objetivos secundários de descrever o papel da gestão de *stakeholders* para atendimento das especificidades de características socioambientais do projeto; e sintetizar as atuais práticas de gestão de *stakeholders*, a partir de interferências de *stakeholders* externos, considerando os aspectos socioambientais teoricamente identificados, como balisadores da síntese. Para tanto, foi usado um estudo de caso único, em que se considerou o projeto Linha 13 - Jade que interliga as cidades de São Paulo e Guarulhos por ferrovia.

Entende-se que, a tendência para abordagem de gestão de *stakeholder* ainda é predominante, de modo que a função de cada *stakeholder* externo seja executada, sem que o escopo do projeto seja afetado. Neste sentido, não há necessariamente o atendimento aos interesses da sociedade e do meio ambiente, divergente do contexto socioambiental em que se encontra o projeto. Logo, ainda há muitos indícios da necessidade de mudanças na atuação da gestão de *stakeholders*, de modo a se aproximem a um equilíbrio entre o atendimento ao interesse de poucos *stakeholders* com alto poder de influência no projeto e a consideração da necessidade e interesses de muitos *stakeholders* que além de serem afetados pelo projeto, são responsáveis pela viabilidade deles, uma vez que o recurso financeiro é proveniente de tributos pagos pela sociedade, por exemplo.

No entanto, pode-se identificar o início de possível mudança na consideração da inclusão do meio ambiente na cadeia de valor de projetos, dada absorção da responsabilidade da gestão de QSMS pelo gestor do projeto. A criação de um Espaço Sociambiental, em lugar de um canal de comunicação ou da presença de um assistente social no projeto, e como reposta à condicionante da criação de um programa de comunicação social, representam ações de engajamento que aproximam de modo positivo *stakeholders* afetados pelo projeto. Entretanto, esse tipo de ação só é possível devido ao estilo gestão do gestor do projeto, da disponibilidade de recursos financeiros, e motivados por pressões de *stakeholders* externos, como a mídia e os órgãos públicos impositores de sanções legais.

Por fim, dada a identificação da necessidade de se considerar as demandas do meio ambiente como parte da gestão de *stakeholders*, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas científicas que possam confirmar ou não o meio ambiente como *stakeholder*. Neste sentido,

pode ser considerado o potencial do poder de influência do meio ambiente, enquanto *stakeholder* atuante no projeto. Vale lembrar aqui que meio ambiente deve ser considerado como inerante a cadeia de valor no sistema em que a sustentabilidade socioambiental opera, considerando não apenas os impactos na vida das pessoas, mas também de outros seres vivos.

Devido à necessidade de se adequar o cronograma de pesquisa à duração da formação de mestrado, a pesquisa realizou-se em um dado momento da vida do projeto, durante implantação. Foram analisados documentos da fase de planejamento e iniciação. Contudo, o ideal para avaliar de modo mais categórico as escolhas para gestão dos *stakeholders* envolvidos seria acompanhar todo o ciclo de vida do projeto, incluindo a participação de sujeitos atuantes no pré-projeto, por meio de entrevistas durante aquele momento, e outros impactados pelo projeto, como membros da comunidade, e membros do órgão licenciador participante das avaliações do projeto. Desse modo, seria possível ponderar os ganhos socioambientais, considerando pontuações dos próprios *stakeholders* externos ao projeto e que se consolidassem como tendência à repercussão do projeto por continuidade de medidas de gestão para sustentabilidade socioambiental.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaltonen, K., Kujala, J., Havela, L., & Savage, G. (2015). Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 15–41. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. G. D. F., Andreassi, T., & Vasconcelos, F. C. de. (2010). Inovação E Sustentabilidade : Novos Modelos E Proposições. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146–154.
- Bellen, H. M. van. (2006). *Indicadores de Sustentabilidade* (2a.). Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Bolis, I., Morioka, S. N., & Sznelwar, L. I. (2014). When sustainable development risks losing its meaning. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.06.041>
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations Commission* (Vol. 4). <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Carvalho, M. da S., Rosa, L. P., Bufoni, A. L., & Ferreira, C. de S. (2011). The issue of sustainability and disclosure. A case study of selective garbage collection by the Urban Cleaning Service of the city of Rio de Janeiro, Brazil - COMLURB. *Resources, Conservation and Recycling*, 55, 1030–1038.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2017). Can project sustainability management impact project success ? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Cavalcanti, C. (2010). Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. *Estudos Avançados*, 4(28). <https://doi.org/dx.doi.org/10.1590/S0103-40142010000100007>
- Cesco, S. (2011). Interdisciplinaridade e temas socioambientais, 25(72), 327–330.
- CETESB. (2007). Licença Ambiental de Instalação 2224/2013. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo. Retrieved from https://www.cptm.sp.gov.br/sustentabilidade/Documents/LI_2224.pdf
- CETESB. (2018). Licença Ambiental de Operação 2454 / 2018. São Paulo: Governo do

- Estado de São Paulo. Retrieved from https://www.cptm.sp.gov.br/sustentabilidade/Documents/LO_2454.pdf
- CETESB. (2019). Estatuto Social da CETESB. São Paulo: Governo do Estado de São Paulo. Retrieved from <https://cetesb.sp.gov.br/wp-content/uploads/2019/01/Estatuto-Social-AGE-24.04.2019.pdf>
- Chevalier, J. M., & Buckles, D. . J. (2008). *SAS2: a Guide to Collaborative Inquiry and Social Engagement*. SAGE Publication. Artxel, New Delphi. Retrieved from <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/35977/IDL-35977.pdf>
- Chowdhury, A., Maiti, S. K., & Bhattacharyya, S. (2016). How to communicate climate change “impact and solutions” to vulnerable population of Indian Sundarbans? From theory to practice. *SpringerPlus*, 5(1219). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2816-y>
- Climent-gil, E., Aledo, A., & Vallejos-romero, A. (2018). The social vulnerability approach for social impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 73(July), 70–79. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2018.07.005>
- Collor, F. (1991). Lei 8.159 de 8 de janeiro de 1991 - Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Acesso em 28 de maio de 2019, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm
- COMMU. (2018). Por que a nova linha da CPTM para o aeroporto internacional não chega diretamente nos terminais? Acesso em 10 de junho de 2019, disponível em: <https://medium.com/trens-metropolitanos/por-que-linha13-fora-aeroporto-d925126e6b02>
- Conde, M. (2014). Activism mobilising science. *Ecological Economics*, 105, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.05.012>
- Corona, H. M. P., & Almeida, J. P. de. (2014). Teorias críticas , desenvolvimento e reprodução socioambiental : limites e possibilidades. *Desenvolvimento E Meio Ambiente*, 29, 25–38.
- Costa, F. J. da, Ramos, R. R., Ramos, I. M. M., & Oliveira, L. G. L. (2013). Valores pessoais e gestão socioambiental : um estudo com estudantes de administração. *RAM - REV. ADM. MACKENZIE*, 4(3), 183–208.
- Cotta, T. C. (2014). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista Do Serviço Público*, 49(2), 103–124. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/368/374>
- CPTM. (n.d.). LINHA 13 - JADE. Acesso em 28 de maio de 2019, disponível em <https://www.cptm.sp.gov.br/a-companhia/obras-modern/Pages/Linha-13---Jade.aspx>
- CPTM. (2008). Estudo de impacto ambiental Linha 13 - Jade. São Paulo.

- CPTM. (2009a). Anexo 6.2 - Programa de Articulacao Institucional.pdf. São Paulo: CETESB.
- CPTM. (2009b). Requerimento de Licença de Instalação da Linha 13 - Jade. São Paulo.
- CPTM. (2017). 6º Relatório semestral de acompanhamento da implementação dos programas ambientais e de segurança do trabalho. São Paulo.
- CPTM. (2018). Linha 13-Jade da CPTM entra em operação. Acesso em 28 de maio de 2019, disponível em: <https://www.cptm.sp.gov.br/noticias/Pages/Linha-13-Jade-da-CPTM-entra-em-operação0402-8088.aspx>
- da Veiga, J. E. (2009). Indicadores socioambientais: evolução e perspectivas. *Revista de Economia Política*, 29(116), 421–435. <https://doi.org/10.1590/S0101-31572009000400007>
- Domínguez-Gómez, J. A. (2016). Four conceptual issues to consider in integrating social and environmental factors in risk and impact assessments. *Environmental Impact Assessment Review*, 56(January), 113–119.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (2001). *Canibais com Garfo e Faca*. (M. M. de A. Filho, Ed.), *M.Books*. São Paulo. <https://doi.org/0865713928>
- Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management : what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17538371311291017>
- Eskerod, P., & Vaagaasar, A. L. (2014). Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course. *Project Management Journal* ■, 45(5), 71–85. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Estadão. (2019a). Aeroporto de Guarulhos terá trem entre terminais e linha da CPTM. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/aeroporto-de-guarulhos-tera-trem-entre-terminais-e-linha-da-cptm/>
- Estadão. (2019b). Rodrigo Garcia: 8 empresas têm interesse em monotrilho até aeroporto de Guarulhos. Disponível em: <https://istoe.com.br/rodrigo-garcia-8-empresas-tem-interesse-em-monotrilho-ate-aeroporto-de-guarulhos/>
- Estadão. (2019c, May 28). Aeroporto de Guarulhos terá trem entre terminais de passageiros e linha da CPTM. *Istoé*. Disponível em: <https://istoe.com.br/aeroporto-de-guarulhos-tera->

trem-entre-terminais-de-passageiros-e-linha-da-cptm/

- Fearnside, P. M. (2018). Challenges for sustainable development in Brazilian Amazonia. *Sustainable Development*, 26(special issue), 141–149. <https://doi.org/10.1002/sd.1725>
- Fernandes, H. M., Franklin, M. R., & Gomiero, L. A. (2008). Critical analysis of the waste management performance of two uranium production units in Brazil — part I: Poços de Caldas production centre. *Journal of Environmental Management*, 87, 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.01.045>
- Fernandes, H. M., Gomiero, L. A., Peres, V., Franklin, M. R., & Simões Filho, F. F. L. (2008). Critical analysis of the waste management performance of two uranium production units in Brazil — part II: Caetite production center. *Journal of Environmental Management*, 88, 914–925. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.04.022>
- Fernandes, V., & Sampaio, C. A. C. (2008). Problemática ambiental ou problemática socioambiental? A natureza da relação sociedade / meio ambiente An environmental or a socio-environmental issue? The nature of the society-environment relationship. *Desenvolvimento E Meio Ambiente*, 18, 87–94.
- Filho, L. A. F., Mazzucchelli, F. M., Ferraz, E. M. de C., Filho, A. N. F., & Alvarenga, C. F. de. (1992). Lei nº 7.861, de 28 de maio de 1992. Acesso em 28 de maio de 2019, disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1992/alteracao-lei-7861-28.05.1992.html>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Londres, Inglaterra: Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders : Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96, 7–9. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5>
- Freeman, R. E., & John McVea. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*, 01–02(March 2018), 32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Gasparatos, A., & Scolobig, A. (2012). Choosing the most appropriate sustainability assessment tool. *Ecological Economics*, 80, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.05.005>
- Gasparin, G. (2010). Apesar de leis, ex-presos enfrentam resistência no mercado de trabalho. Acesso em 10 de maio de 2019, disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2010/12/apesar-de-leis-ex-presos-enfrentam-resistencia-no-mercado-de-trabalho.html>

- Guimarães, R. P., Arcangela, S., & Feichas, Q. (2009). Desafios na construção de Indicadores de sustentabilidade. *Ambiente & Sociedade, XII(2)*, 307–323.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment, 19*, 217–229. <https://doi.org/10.1002/bse.674>
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2015). Managing and external with partnering stakeholders. *Academy of Management Executive, 10(2)*, 46–60.
- Harrison, J. S., & Phillips, R. A. (2012). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *New Directions in Business Ethics, IV*, 149–174.
- Hess, C. E. E., & Eva Fenrich. (2017). Environmental Science & Policy Socio-environmental conflicts on hydropower : The São Luiz do Tapajós project in Brazil. *Environmental Science and Policy, 73*, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.03.005>
- Huemann, M., Pernille Eskerod, & Claudia Ringhofer. (2016). *Rethink ! Project Stakeholder Management*. Pensilvânia: Project Management Institute.
- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management, 27(4)*, 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.002>
- Julian, S. D., Ofori-Dankwa, J. C., & Justis, R. T. (2008). Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal, 29(February)*, 963–984. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ketchie, A., Shapira, H., & Nehe, M. (2013). *For the Creative Problem-Solver : An Integrated Process of Design Thinking and Strategic Sustainable Development*. Blekinge Institute of Technology.
- Kim, E., & Lyon, T. P. (2014). Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure. *Organization Science, 6(23)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0949>
- Leandro, L. A., Gomes, C. M., Castro, K. N. V. De, & Castro, E. M. N. V. De. (2015). O futuro da gestão socioambiental: uma análise critica sobre a crise ambiental brasileira. *Revista de Gestão Ambiental E Sustentabilidade – GeAS, 4(2)*, 144–162. <https://doi.org/10.5585/geas.v4i2.322>
- Leifsen, E. (2017). The Extractive Industries and Society Wasteland by design: Dispossession by contamination and the struggle for water justice in the Ecuadorian Amazon. *The Extractive Industries and Society, (2016)*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.02.001>
- Leifsen, E., Sánchez-vázquez, L., & Reyes, M. G. (2017). Claiming prior consultation ,

- monitoring environmental impact : counterwork by the use of formal instruments of participatory governance in Ecuador ' s emerging mining sector. *Third World Quarterly*, 6597(March), 1–18. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1294980>
- Luca, A. I. De, Molari, G., Seddaiu, G., Toscano, A., Bombino, G., Ledda, L., ... Vittuari, M. (2015). Multidisciplinary and Innovative Methodologies for Sustainable Management in Agricultural Systems. *Environmental Engineering and Management Journal*, 14(7), 1571–1581. <https://doi.org/10.30638/eemj.2015.169>
- Marcelino-sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., & González-jaen, L. F. (2015). Using Project Management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of Cleaner Production*, 99, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.020>
- Maria, S., & Dias, F. (2013). Construção de uma matriz de indicadores para avaliação de programas / projetos de educação ambiental em saneamento: possibilidades metodológicas. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, 47–62.
- Marinho, D. (2016). Conheça os 7 aeroportos brasileiros de maior movimento aéreo de 2015. Acesso em 28 de maio de 2019, disponível em: <https://www.decea.gov.br/blog/?p=515>
- Martens, M., & Carvalho, M. M. (2016a). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
- Martens, M., & Carvalho, M. M. (2016b). Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel. *Project Management Journal*, 47(6), 24–46. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marly_Carvalho/publication/311206311_Sustainability_and_Success_Variables_in_the_Project_Management_Context_An_Expert_Panel/links/583f31e408aeda69680a2190/Sustainability-and-Success-Variables-in-the-Project-Management-
- Martens, M., & Carvalho, M. M. (2016c). The challenge of introducing sustainability into project management function: Multiple-case studies. *Journal of Cleaner Production*, 117, 29–40. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.039>
- Ocampo-Melgar, A., Gironás, J., & Valls, A. (2018). A rule-based approach for preventive identification of potential conflictive criteria in mining operations in Chile. *Journal of Cleaner Production*, 184, 559–568. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.202>
- Ocampo-Melgar, A., Sagaris, L., & Gironás, J. (2019). Experiences of voluntary early participation in Environmental Impact Assessments in Chilean mining. *Environmental*

- Impact Assessment Review*, 74(October 2018), 43–53.
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2018.09.004>
- OECD. (2005). *Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD and Eurostat* (Third, Vol. 1). <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Colle, S. de, & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory : The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, (June). <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Pettinger, A. M., & Montgomery, R. (2010). Project management considerations of pipelines crossing the Andes. In *IPC2010 - e 8th Inter atio al Proceedings of the 8 International Pipeline Conference* (pp. 1–6).
- PMI. (2016). *Guia PMBoK - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (6a ed.). Pensilvânia: Project Management Institute.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Rosa, S. P. De. (2018). A political geography of “waste wars” in Campania (Italy): Competing territorialisations and socio-environmental conflicts. *Political Geography*, 67(January), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2018.09.009>
- Santos, P. dos, & Santos, M. dos. (2016). Comparação Entre Os Padrões De Gerenciamento De Projetos Pmbok, Icb E Prince2. *Singep.Org.Br*, 16. Disponível em:
<http://www.singep.org.br/5singep/resultado/118.pdf>
- Savage, G. T., Nix, T. W., & Blair, D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75.
- Schueler, A. S. De, Kzure, H., & Racca, G. B. (2016). Como estão os resíduos urbanos nas favelas cariocas ? *URBE - Revista Brasileira de Gestão Urbana (Brazilian Journal of Urban Management)*, 10(1), 213–230.
- SERRA, J. (2009). Decreto nº 55.126, de 7 de dezembro de 2009. São Paulo. Disponível em:
<http://estaticog1.globo.com/2010/12/Especial/SPdecreto.pdf>
- SETM, S. dos T. M. do G. do E. de S. P.-. (n.d.). Linha 13 - Jade: Aeroporto de Guarulhos. Acesso em 28 de maio de 2019, disponível em:
<https://diariodacptm.blogspot.com/p/implantacao-da-linha-13-jade-expresso.html>
- Silvius, A. J. G. (2017). Sustainability as a new school of thought in project management. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1479–1493.

- <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.121>
- Silvius, A. J. G., & Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40–58.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.22005>
- Silvius, A. J. G., Utrecht, S., Schipper, R. P. J., Aetsveld, V., & Management, C. (2014). Sustainability in project management : A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96.
- Simionescu, V., & Silvius, G. (2016). Assessing Sustainability of Railway Modernization Projects; A Case Study from Romania. In *Procedia Computer Science* (Vol. 100).
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.182>
- Simon, D. (2003). Progress in Development Studies Dilemmas of development and the environment in a globalizing world : theory , policy and praxis. *Progress in Development Studies*, 1, 5–41. <https://doi.org/10.1191/1464993403ps048ra>
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.004>
- Tachizawa, T., & Pozo, H. (2007). Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável: um indicador para avaliar a sustentabilidade empresarial. *REDE-Revista Eletrônica Do PRODEMA*, 1(1), 35–54. Disponível em:
<http://www.revistarede.ufc.br/index.php/rede/article/viewArticle/3>
- Thompson, M. A., Owen, S., Lindsay, J. M., Leonard, G. S., & Cronin, S. J. (2017). Scientist and stakeholder perspectives of transdisciplinary research: Early attitudes , expectations , and tensions. *Environmental Science and Policy*, 74(May), 30–39.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.04.006>
- Trem para o Aeroporto de Guarulhos começa a funcionar após 14 anos de atraso. (2018, March 31). *G1*. Retrieved from <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/trem-para-o-aeroporto-de-guarulhos-comeca-a-funcionar-apos-13-anos-de-espera.ghtml>
- Tundisi, J., Matsumura-Tundisi, T., & Tundisi, J. (2015). Environmental Impact Assessment of reservoir construction : new perspectives for restoration economy , and development : the Belo Monte Power Plant case study. *Brazilian Journal of Biology*, 75(3), S10–S15.
- Uribe, D. F., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (2018). What is going on with stakeholder theory in Project Management literature ? A symbiotic relationship for sustainability. *Sustainability*, 10(1300), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su10041300>

- Vargas, G. (1941). Decreto-lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941. Rio de Janeiro: Presidência da República - Casa Civil. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del3365.htm
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e método* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhour, A. (2008). Justiça ambiental, diversidade cultural e accountability - Desafios para a governança ambiental. *RBCS - Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23(68).

Apêndices

APÊNDICE I - PROTOCOLO DE PESQUISA DE CAMPO

Visão geral do projeto:

Texto para apresentação do objetivo - Esta pesquisa busca responder a questão de pesquisa: Como é realizada a gestão de *stakeholders* externos, em projetos com características socioambientais? Sendo assim, nosso interesse é conhecer como o projeto de vocês realiza a gestão e nós analisaremos sob a perspectiva socioambiental. Para facilitar o seu entendimento, a sustentabilidade socioambiental considera que as questões ambientais e sociais nascem a partir de atividades humanas e as consequências, para sociedade retorna. Portanto, nossa análise será em entender o que mudou no processo de desenvolvimento. A forma como o desenvolvimento econômico ocorre reflete o paradigma atual, ou seja, as atividades humanas interferem no meio ambiente e na sociedade, causando problemas que precisam ser novamente resolvidos para que se possa ocorrer o desenvolvimento. Assim, busca-sesaber se há mudanças reais do processo paradigmático evolutivo vivenciado.

Características-chaves do método do estudo de caso - Trata-se de uma pesquisa qualitativa que resultará no produto final de uma dissertação de mestrado, do curso de Gestão de Projetos da Uninove - Universidade Nove de Julho, realizado por Lívia Macêdo de Alencar, e orientado pela Professora Doutora Rosária Russo, com co-orientação da Professora Doutora Cláudia Kniess. Sendo assim, o principal interesse está em relacionar o estado atual das ações gerenciais em projetos com avanços teóricos da literatura, analisando, portanto, as mudanças evolutivas conceituais a partir de atitudes.

Organização do protocolo:

Procedimentos de campo:

- Anotação do horário de início da entrevista;
- Cumprimento e solicitação de autorização para gravação da conversa;
- Início da gravação conforme autorização;
- Apresentação do autor;

- Apresentação do orientador;
- Apresentação do trabalho, mencionando os seguintes pontos:

Trata-se de uma pesquisa científica para construção de dissertação de mestrado;

Foco na gestão dos *stakeholders* externos;

Interesse em como o projeto realizou a gestão de *stakeholders*;

Análise sob a perspectiva socioambiental, ou seja, a partir do entendimento de que questões ambientais e sociais são geradas a partir de atividades humanas e, portanto, à sociedade retornam;

Serão analisadas as atuais práticas em gestão de projetos, buscando entender as possíveis evoluções.

- Abre oportunidade para o entrevistado esclarecer qualquer dúvida inicial;
- Inicia-se sequência das perguntas;
- Realizam-se anotações, conforme necessidade;
- Solicitam-se documentos conforme oportunidade;
- Conclusão da entrevista;
- Agradecimento quanto a oportunidade e participação;
- Interrupção da gravação;
- Anotação do horário de término da entrevista.

Materiais necessários: Serão utilizados celulares para gravação da entrevista e notebooks para posterior transcrição e análise. Portanto, ao iniciar a entrevista, será solicitada autorização para gravação. Além disso, serão anotados os principais pontos das entrevistas de forma complementar a gravação, em que será dado foco a observações do pesquisador; ou de forma principal, caso não seja concedido autorização para gravação, sendo foco os registros dos principais fatos mencionados. Sendo assim, os materiais que sempre estarão presentes nas entrevistas são: celulares para gravação, caderno e caneta.

Documentos a serem solicitados: editais de licitação para análise dos requisitos do projeto; o projeto básico de avaliação da demanda; a avaliação de impacto ambiental, o estudo para desapropriação, documentos da gestão do projeto e outros que o entrevistado ache relevante.

Pessoas a serem entrevistadas: serão convidados a participar da pesquisa pessoas responsáveis pela coordenação geral e implantação do projeto, comunicação, compras,

licenciamentos ambientais, e responsabilidade social. A partir dessas entrevistas, outras pessoas poderão ser convidadas, conforme necessidade.

Entrevistas: As entrevistas serão agendadas por meio de contato telefônico, ou mensagem eletrônica (e-mail ou celular), de acordo com permissão do entrevistado. Serão realizadas presencialmente, no local de execução do projeto, ou por meio de skype, conforme aceitação do entrevistado. O procedimento para entrevista será pela apresentação dos entrevistadores, seguida de apresentação do objeto de pesquisa, seguido pela solicitação de autorização para gravação e início da entrevista. Será uma pesquisa semi-estruturada, com questões principais e possíveis variações a serem questionadas de acordo com as respostas das questões principais.

Questões para estudo de caso:

Roteiro de entrevista: Este roteiro é semi-estruturado, podendo sofrer alterações conforme andamento da entrevista.

1 - Por favor, poderia se apresentar, falando um pouco sobre a organização e seu cargo?

1A - A organização segue algum padrão de gestão de projetos?

2 - Você pode nos explicar sobre o seu papel no projeto, e o tempo que você está no projeto?

3 - Qual sua relação com a gestão de *stakeholders*?

4 - Como foi realizada a gestão de *stakeholders*?

4A - Foi aplicado algum método para engajamento com o stakeholder?

4B - Houve alguma interferência da comunidade no pré-projeto ou no desenvolvimento?

4C - Como foi realizada a comunicação entre o projeto e a comunidade local?

4D - Você tem exemplos dessas iniciativas?

5 - Como foram identificados os *stakeholders* no projeto?

5A - Quais os mais importantes? Como foram hierarquizados? Há grupos mais importantes que outros?

5B - Qual o impacto deles no projeto?

5C - Poderia dar exemplos?

6 - Quais são as características do projeto?

7 - Quais os possíveis impactos deste projeto?

7A - Quais as atividades realizadas causaram possíveis alterações no meio ambiente, a partir da execução do projeto?

7B - Quais as atividades realizadas resultaram em mudanças na sociedade como um todo e na comunidade local, a partir do projeto?

7C - Poderia dar exemplos?

8 - O que vocês fizeram para que os impactos positivos se concretizassem?

8A - Poderia dar exemplos?

9 - Houve alguma atividade que resultou em impacto negativo?

10 - O que vocês fizeram para mitigação dos impactos negativos?

10A - Poderia dar exemplos?

11 - Houve conflito de interesse entre os *stakeholders* internos ao projeto e os externos ao projeto?

11A - Caso sim, como foi resolvido?

12 - Há diferença entre a gestão aplicada aqui e em outros projetos com características socioambientais que você já tenha trabalhado?

13 - Tem algo mais que você gostaria de acrescentar?

Frases esclarecedoras: Em caso de dúvidas sobre conceitos-chaves da pesquisa, as frases abaixo poderão ser usadas:

- *Stakeholder*: *Stakeholder* é considerado todo aquele afetado ou com possibilidade de afetar o projeto.

- Gestão de *stakeholder*: é o processo de administração da combinação dos interesses dos diversos indivíduos afetados ou que possam afetar o projeto, por meio de atitudes, estruturas e práticas, em prol do sucesso do projeto.

- Sustentabilidade Socioambiental: Sustentabilidade socioambiental é aquela que considera a origem dos problemas sociais e ambientais como sendo a mesma, ou seja, por atividades humanas. Assim, a execução de uma obra pode gerara desmatamento, que pode causar aumento da temperatura ambiente e redução da limpeza do ar, antes realizada por essas árvores. Como consequência, pode gerar problemas de saúde em relação à pele e à respiração.

Relatório de estudo de caso:

O relatório de estudo de caso será feito contendo os seguintes campos:

- Resumo do projeto;
- Descrição da forma identificada de abordagem para sustentabilidade socioambiental;
- Descrição da forma identificada de relacionamento com a comunidade local e com a sociedade em geral;

- Descrição das características de gestão apresentadas pelo entrevistado;
- Relação de documentos cedidos pelo entrevistado;
- Observações iniciais feitas pelo entrevistador;
- Protocolo de respostas preenchidos.

Protocolo de respostas:

1 - Por favor, poderia se apresentar, falando um pouco sobre a organização e seu cargo?

Organização: _____

Cargo: Gerente de projetos Coordenador de projetos Analista de compras
 Supervisor Analista de RH Analista de Comunicação Eng. Ambiental
 Outro _____

1A - A organização segue algum padrão de gestão de projetos?

PMI PRINCE2 SIXSIGMA IPMA Outros _____

2 - Você pode nos explicar sobre o seu papel no projeto, e o tempo que você está no projeto?

Papel no projeto: Gerente Geral Implantação Planejamento
 Processos ambientais Compras Contratação de equipe
 Gestão de riscos Relacionamento com *Stakeholders*
 Outro _____

Tempo no projeto:

até 6 meses 6 meses a 1 ano 1 a 2 anos 2 a 4 anos + de 4 anos

3 - Qual sua relação com a gestão de *stakeholders*?

Apenas lidava com os *stakeholders* internos Apenas com *stakeholders* externos

4 - Como foi realizada a gestão de *stakeholders*?

Procedimentos formais Por meio da imprensa
 Apenas *stakeholders* com poder econômico poderia interferir
 Todos os *stakeholders* tinham espaço

4A - Foi aplicado algum método para engajamento com o stakeholder?

Criação de canais abertos Reuniões Treinamentos Oficinas

Outro _____

4B - Houve alguma interferência da comunidade no pré-projeto ou no desenvolvimento?

manifestação Contato de líderes comunitários envio de documento formal

Outro _____

4C - Como foi realizada a comunicação entre o projeto e a comunidade local?

Reunião com líderes comunitários Distribuição de folhetos Faixas grupos de negociação Pessoa responsável Equipe treinada para o contato direto

Outro _____

4D - Você tem exemplos dessas iniciativas?

5 - Como foram identificados os *stakeholders* no projeto?

indicações pré-determinado pelo cliente apenas *stakeholders* com poder financeiro outro _____

5A - Quais os mais importantes? Como foram hierarquizados? Há grupos mais importantes que outros?

Poder de interferência Poder financeiro de acordo com o momento do projeto

Outro _____

5B - Qual o impacto deles no projeto?

5C - Poderia dar exemplos?

6 – Quais são as características do projeto?

7 - Quais os possíveis impactos deste projeto?

7A - Quais as atividades realizadas causaram possíveis alterações no meio ambiente, a partir da execução do projeto?

- Construção da via Emissão de poluentes Desmatamento
 Alterações no ambiente topográfico Uso de recursos hídricos
 Outros _____

7B - Quais as atividades realizadas resultaram em mudanças na sociedade como um todo e na comunidade local, a partir do projeto?

- Mobilidade Urbana Desapropriação Contratação de pessoas da comunidade
 Outros _____

7C - Poderia dar exemplos? _____

8 - O que vocês fizeram para que os impactos positivos se concretizassem?

- influência dos tomadores de decisão apenas seguir o escopo
 soluções alternativas Outro _____

8A - Poderia dar exemplos?

9 - Houve alguma atividade que resultou em impacto negativo?

10 - O que vocês fizeram para mitigação dos impactos negativos?

10A - Poderia dar exemplos?

11 - Houve conflito de interesse entre os *stakeholders* internos ao projeto e os externos ao projeto?

11A - Caso sim, como foi resolvido?

- Imposição Votação Decisão do patrocinador
 Outros _____

12 - Há diferença entre a gestão aplicada aqui e em outros projetos com características socioambientais que você já tenha trabalhado?

13 - Tem algo mais que você gostaria de acrescentar?

APÊNDICE II - TABELAS DE IDENTIFICAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*, REFERENTE A CADA ENTREVISTADO

Entrevistado 01

Tabela 4 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 1.

<i>Stakeholder</i>	Categoria	Nível de interferência (capacidade de afetar ou ser afetado) de acordo com o entrevistado	Trecho da entrevista usada para análise
Governo do Estado de São Paulo (GESP)	Patrocinador - interno	Afeta - alto	“O Governador inaugurou a linha 13 da CPTM sem que ela pudesse ser entregue para população”.
Secretaria do Estado de Transportes Metropolitanos (SETM)	Patrocinador - interno	Afeta - alto	<p>“é a secretaria do estado de transportes metropolitanos” (que executa o projeto básico)”</p> <p>“E qual o problema da secretaria de transportes metropolitanos? É que ela tem duração de 4 anos, cada cadeira. Ela começa a elaborar um projeto, desenvolver uma linha de projeto, e aí mudou o governador ou mudou o interesse daquela cadeira e ele vai trocar o secretário. Ai acabou. Esse projeto será engavetado, vai entrar numa futura gestão, se entrar, se eles não desviarem. Outro exemplo, essa</p>

			linha 13, ela sai de uma estação que fica na periferia da Zona Leste, sendo que ela deveria, no seu projeto original, sair do Brás. Então, foi tanta mudança no empreendimento, de interessados, que eles diminuíram o escopo para falar que estava chegando até o aeroporto. Na verdade, ela não chega nem no aeroporto, ela fica na Taboão e encurtaram para chegar na periferia, e unificar com a linha 12. Então, eles mudaram totalmente o que é o objeto do contrato do projeto para atender uma necessidade política.”
Equipe do projeto (1) - representantes técnicos	Interno	Afeta e é Afetado - Moderado	"identifica quem são os interessados; quem são os desinteressados; e aí é trabalho de <i>coaching</i> mesmo com essas pessoas para tentar extrair algo benéfico para o projeto". "havia um quadro mínimo de colaboradores, das duas partes, tanto do cliente, quanto do fornecedor e esse quadro mínimo deveria ser atendido durante pelo projeto. Então, a gente já tinha as figuras desenhadas para o cumprimento de atendimento do projeto."
Equipe do projeto (2) - Representantes de Entidades Governamentais (assessores, políticos e partidos políticos)	Patrocinadores - interno	Afeta e é afetado - Alto	“Por exemplo, no nosso projeto, havia 2 gestores... Cada gestor tinha 3 ou 4 assessores, bem pagos porque eram indicações de Deputados e de Governadores. E esses assessores eram influências negativas porque não conheciam tecnicamente e o compromisso que tinham era com a inauguração.”
Comunidade ao redor do projeto	Externo	É Afetado - alto	" - E vocês também não tinham relação com a comunidade? - Não."

			<p>"a possibilidade dos moradores de Guarulhos conseguirem chegar ao centro de São Paulo, pagando uma tarifa única de trem"</p> <p>"De forma positiva, essa região é bem influenciada pela locomoção de transporte e de recursos."</p> <p>“Esses impactos positivos estão vinculados à concretização da construção, então eles acontecem em paralelo. A influência econômica ela acontece durante o período de construção e operação da linha. Um exemplo básico é valorização imobiliária de uma região dessa, passando a duplicar em coisa de anos.”</p>
CPTM	Cliente	Afeta - alto	"Eu dei o exemplo que o projeto tinha 2 gerentes, por parte da CPTM e por parte do Governo. "
Órgão Licenciador Socioambiental - CETESB / CONAMA	Externo	Afeta - moderado	"O empreendimento como um todo, ele teve um plano de gestão ambiental bem efetivo e esse plano foi inclusive aprovado pela pelos órgãos do governo"
Sociedade / população	Externo	É Afetado - moderado	<p>"Mas ele (governador) vai entrar em um trem que tem sistema degradado, que ele não vai entregar para a população, ele nem pode pegar população."</p> <p>"... se você não encerra o projeto, sempre terá um gerente lá por parte do governo para ficar lá, e aquele cara te manda uma carta, e ele vai me chamar para fazer uma reunião ... Esse contrato nosso de 100 milhões, a gente tinha uma margem líquida de R\$ 10 milhões prevista no P zero, e hoje a gente tá indo para juízo de 14 milhões. Então, por isso reflete na parte financeira e quem acaba pagando é a população, porque esse</p>

			dinheiro sai de alguém."
Usuário de transporte público	Externo	É Afetado - alto	"o que eu vejo de forma bem significativa para a população é a possibilidade dos moradores de Guarulhos conseguirem chegar ao centro de São Paulo, pagando uma tarifa única de trem."
Usuário de GRU	Externo	É Afetado - alto	"eu vejo como pouco usual para o pessoal que vai viajar"
Usuário de transporte particular	Externo	É Afetado - moderado	"A construção dessa linha possibilitou o pessoal de Guarulhos poder ir trabalhar de trem e desafogando o trânsito da Dutra e Marginal."
Beneficiários das Leis de Inclusão Social	Externo	É Afetado - moderado Afeta - baixo	"a Lei não tava clara como a gente atuar, como a gente ia buscar esse tipo de informação, e com o próprio prazo em si, a gente acabou não contratando por programas do governo e o cliente acabou não exigindo isso. Surgiu até um comentário, por parte dos recursos humanos, sobre uma recomendação para contratação de <i>ex detentos</i> ." "o Ministério do Desenvolvimento faz um programa lá de inclusão social de <i>ex detentos</i> . Aí manda uma nota pública, dizendo que os demais órgãos públicos têm que atender, mas não se comunicam. Um fala que tem que atender e o outro não sabe como que atender." "É um parque eólico, sendo construído numa região de cidades pequenas, região pobre, e uma das premissas para entrar numa licitação é contratar 60% do efetivo local. É até uma dificuldade para executar um projeto desses. Para conseguir 60% de efetivo, tem que unificar 3 a 4 cidades ali."

Empresas Fiscalizadoras - Estrutura de execução do projeto: Gerenciadora, Supervisora, Contratadas	Interno	Afeta e é afetado - alto	"O Governo do Estado contratou uma (empresa) para fazer a gestão do empreendimento (gerenciadora)... Essa empresa, por sua vez, jogou outra licitação mercado e contratou uma supervisora que tinha mesmo quadro de funcionários que a gerenciadora tinha, para fazer o mesmo serviço que a gerenciadora fazia. Esta supervisora, por sua vez, atuava na parte de gestão contratual sobre os fornecedores, no caso a gente."
Órgãos Governamentais Jurídicos	Externo	Afeta - moderado	"Antigamente, há mais ou menos 3 a 4 anos, o método que era utilizado era dinheiro, era dinheiro no bolso para o gestor público e as obras saiam. E aí, isso mudou, nos últimos 3 a 4 anos, graças a lava-jato você acabou e é uma tendência de não existir mais"

Entrevistado 02

Tabela 5 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 02.

<i>Stakeholder</i>	Categoria	Nível de interferência (capacidade de afetar ou ser afetado) de acordo com o entrevistado	Trecho da entrevista usada para análise
Governo do Estado de São Paulo (GESP)	Patrocinador	Afeta - alto	“a linha 13... está no Estado, ela está em São Paulo e no município de Guarulhos também, então você passa para uma esfera maior, e aí quem licencia é o Estado para fazer este empreendimento”
Prefeitura de São Paulo	Externo	Afeta - alto	“a linha 13... está no Estado, ela está em São Paulo e no município de Guarulhos também, então você passa para uma esfera maior, e aí quem licencia é o Estado para fazer este empreendimento” “...Aí você tem as prefeituras parceiras, você tem, por exemplo, é diversas empresas vizinhas...”
Prefeitura de Guarulhos	Externo	Afeta - alto	“a linha 13 ... está no Estado, ela está em São Paulo e no município de Guarulhos também, então você passa para uma esfera maior, e aí quem licencia é o Estado para fazer este empreendimento” “...Aí você tem as prefeituras parceiras, você tem, por exemplo, é diversas empresas vizinhas...”
Equipe do projeto (1) - representantes técnicos	Interno	Afeta e é afetado - moderado	“Cada lote tem um representante de determinada função” “embora tenha escrito, se pensa muito na qualidade do profissional...existe toda uma questão de fiscalização quanto de apoio também”
Equipe do projeto (2)	Patrocinadores	Afeta e é afetado - alto	“O plano plurianual lá em cada 4 anos e mesmo assim não surtem efeito, isso é feito

- Representantes de Entidades Governamentais (assessores, políticos e partidos políticos)			para um desenvolvimento de estruturas. Quando entrar um governador novo, muda as coisas.” “isso é uma coisa que trás uma discussão sobre trabalho de um governador qualquer com promessas de campanha que ele quer cumprir né”
Comunidade ao redor do projeto	Externo	Afeta e é afetado - alto	“Devolver a comunidade os impactos que estão sendo causados na obra.” “estação primeira Goulart, é uma estação antiga, você tem a interação da comunidade como se fosse uma estação nova, na mesma hora que tem uma interação com o público novo, então você sente até valorizado morando lá perto” “educação patrimonial - É você ir na escola e falar para a comunidade, envolver um pouquinho do conhecimento para as pessoas, fazer com que as pessoas entendam a onde ela morou.”
CPTM	Cliente	Afeta e é afetado - alto	“O que se tem para atender são as especificações técnicas, que é uma palavra chave e pode chamar de ET- especificações técnicas, que fazem parte do edital da CTPM.” “Você vai inçar uma peça, aí vai fechar a rua por duas horas, a avenida Fechada por duas horas , com certeza vai ter alguém da TV lá”
Órgão Licenciador Socioambiental - CETESB / CONAMA	Externo	Afeta - alto	“O licenciamento pelo órgão estadual, a CETESB, uma empresa vinculada a secretaria do meio ambiente, emitiu a licença prévia e depois emitiu a licença de instalação em 2013.” “Mas como se inicia o empreendimento? Com base em vários programas ambientais”
Sociedade / população	Externo	É afetado - moderado	“O que acontece, quem cuida da construção do aeroporto é a união. Quem ajeitou tudo foi o governo do estado, você tinha que ter tido uma pressão da união em cima da concessionária para que esse acordo tivesse sido legal, legal que eu digo é assim: ou a estação deixasse lá dentro ou obrigasse a concessionária que fizesse um VLT para atender melhor. Ou seja, prejudicou uma questão social.”
União	Externo	É afetado - moderado	“O que acontece, quem cuida da construção do aeroporto é a união. Quem ajeitou

			<p>tudo foi o governo do estado, você tinha que ter tido uma pressão da união em cima da concessionária para que esse acordo tivesse sido legal, legal que eu digo é assim: ou a estação deixasse lá dentro ou obrigasse a concessionária que fizesse um VLT para atender melhor. Ou seja, prejudicou uma questão social.”</p>
GRU Airport (concessionária reponsável pelo Aeroporto)	Externo	Afeta - alto	<p>“O que acontece, quem cuida da construção do aeroporto é a união. Quem ajitou tudo foi o governo do estado, você tinha que ter tido uma pressão da união em cima da concessionária para que esse acordo tivesse sido legal, legal que eu digo é assim: ou a estação deixasse lá dentro ou obrigasse a concessionária que fizesse um VLT para atender melhor. Ou seja, prejudicou uma questão social.”</p> <p>“Pra concessionária talvez tenha sido bom né, por que o funcionário que vai de trem, aí uma parte de quem vai viajar, uma parte continua indo de trem, mas uma outra parte continua usando o estacionamento público.”</p>
Instituições - Ecopistas; PET; CRAS; ABNT; DAEE; IPHAN; Polícia Rodoviária Federal;	Externo	Afeta - alto	<p>“Eu não posso chegar e fazer uma instalação, mas a instalação dá uma série de outras liberações. Para isso, tem um programa que é Programa de articulação institucional. Então quem são os meus parceiros: é o Eco Pistas; é o DAEE...”</p> <p>“você teve um resgate, teve passarinho, ou seja, CRAS já existe lá para atender a comunidade, mas a obra é feita em convênio com eles também - dentro do PET - Parque Ecológico do Tietê.”</p> <p>“Pra te dá a licença, no caso da arqueologia é o IPHAN”</p> <p>“Se você pegar a NBR (ABNT) ela vai fazer isso do modo mais fácil, com um monte de categorias.”</p>
Empresas Fiscalizadoras - Estrutura de execução do projeto: Gerenciadora,	Interno	Afeta e é afetado - alto	<p>“A CTPM não tem corpo técnico para fazer isso sozinha, então contratou uma gerenciadora que vai falar com todas as partes envolvidas.”</p> <p>“empreiteiras querem finalizar rápido; supervisoras querem finalizar da melhor forma; gerenciadora quer atender ao interesse do cliente.”</p>

Supervisora, Contratadas			
Fornecedores - Empresa de consultoria para desenvolvimento do PBA; empresa contratada para continuidade do reflorestamento	Externo	Afeta e é afetado - moderado	<p>“O PBA que é o programa básico ambiental foi desenvolvido, claro por uma empresa de consultoria mas pela CPTM , a proposta foi da CTPM e a CETESB aceitou essa proposta”</p> <p>“O plantio das árvores é feito e acompanhado por outra empresa, também licitada”</p>
Imigrantes	Externo	Afeta e é afetado - Baixo	<p>“tem aí a questão por exemplo do lote 2 que teve muitos angolanos aqui no país, eles contrataram muito deles para participar da obra. Eu chamo isso de inclusão social”</p>
Desapropriados	Externo	É Afetado - alto	<p>“Você pode procurar um decreto do governo do estado que cria prioridade, então todas essas apropriações viraram propriedade do estado”</p>
Mídia	Externo	Afeta - alto	<p>“Você vai inçar uma peça, aí vai fechar a rua por duas horas, a avenida Fechada por duas horas , com certeza vai ter alguém da TV lá , então é claro que você vai fazer o que? Vai fazer o serviço na madrugada”</p>

Entrevistado 03

Tabela 6 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 03.

<i>Stakeholder</i>	Categoria	Nível de interferência (capacidade de afetar ou ser afetado) de acordo com o entrevistado	Trecho da entrevista usada para análise
Equipe do projeto (1) - representantes técnicos	Interno	Afeta e é afetado - moderado	<p>“Uma outra bióloga me ajudava na parte de fiscalização; e tinha uma engenheira ambiental que tava muito da parte de fauna e flora, que ela era especialista; tinha um uma outra pessoa que estava na área socioambiental, que controla mais a parte de atendimento ao público de espaço socioambiental que a gente tinha também nos lotes; tinha uma outra bióloga que ajudava também na parte de resíduo, que ela era mais experiente; aí tinha também a turma (2 pessoas) de segurança.”</p> <p>“A veterinária acompanhava, via se dava para mudar o ninho, para ver se a mãe ia atrás”</p> <p>“Tínhamos duas a quatro psicólogas se eu não me engano”</p>
Comunidade ao redor do projeto	Externo	Afeta e é afetado - alto	<p>“A supervisão resolvia ali na hora. Então não teve muitos problemas com relação ao público diretamente exatamente pela questão do espaço socioambiental. O espaço então além de ser esse ponto de encontro entre a população e a obra ele também oferecia aulas, tinha aula de Zumba, tinha aula de dança do ventre alguma coisa assim, que era para comunidade também, além de oferecer esse canal de comunicação.”</p> <p>“A gente tinha atividades de arqueologia que era para os alunos irem lá e começar a cavar na terra e achar coisas diferentes.”</p> <p>“Tínhamos duas a quatro psicólogas se eu não me engano”</p>

			“a gente foi construindo com a própria comunidade em si”
CPTM	Cliente	Afeta e é afetado - alto	“o caminho era: as construtoras faziam os relatórios, enviavam à supervisora, as supervisoras davam o aparecer e enviavam a CPTM. Quando necessário, a CPTM enviava para gente também para que a gente também desse o nosso parecer” “é, tudo na parte pública acaba levando um pouco mais de tempo né, por que tem toda a parte da licitação, um passo a passo a ser seguido para poder realizar a atividade em si”
Órgão Licenciador Socioambiental - CETESB / CONAMA	Externo	Afeta - alto	“A gente ainda precisa finalizar todas as pendências que têm com a CETESB: tem investigação de área contaminada acontecendo... A licença de operação saiu com 10 condicionantes a serem atendidas.” “Demandas da CETESB: a dificuldade era muito por uma questão de tempo assim para você fazer uma remediação de uma área as vezes pode demorar até seis meses para você conseguir fazer uma remediação e liberar ela para fazer uma obra tranquila” “eu acho que a CETESB sim tem uma importância maior, a gente lidava mas não lidava diretamente.”
Sociedade / população	Externo	Afeta e é afetado - moderado	“a gente analisou tudo em questão da sociedade para que não pudesse interferir ali, para não chegar combustível no lençol freático e às vezes não acabar complicando muito mais” “a gente sempre tem um diálogo muito aberto com os órgãos e com a população também,”
Usuário de transporte público	Externo	Afeta e é Afetado - - alto	“O projeto é a implementação de um transporte que iria conectar o público que já pega trem, normalmente, até o aeroporto internacional Guarulhos.”
Usuário de transporte particular	Externo	É Afetado - moderado	“tinha, por exemplo, que para parar uma via, tinha que chamar a CET e causava um puta trânsito ali, mas no final era para um bem maior para eles mesmos.”
Instituições - CET; Sabesp	Externo	Afeta - moderado	“tinha, por exemplo, que para parar uma via, tinha que chamar a CET e causava um puta trânsito ali, mas no final era para um bem maior para eles mesmos.” “a gente tinha que lidar com a CETESB, com a Sabesp, com a Eletropaulo, não a gente diretamente na gestão, a maioria das vezes era a supervisão mesmo” “a gente sempre tem um diálogo muito aberto com os órgãos e com a população também,”
Empresas Fiscalizadoras -	Interno	Afeta e é Afetado - - alto	“o caminho era: as construtoras faziam os relatórios, enviavam à supervisora, as supervisoras davam o aparecer e enviavam a CPTM. Quando necessário, a CPTM enviava para gente também para que a

Estrutura de execução do projeto: Gerenciadora, Supervisora, Contratadas			gente também desse o nosso parecer”
Desapropriados	Externo	Afeta - moderado É Afetado - alto	“A minha relação era mais precisamente com o público que acaba sendo afetada pelas construções nos postos de gasolina que a gente desapropriou. A gente acompanhava o problema e dava opiniões sobre como tratar, mas que acaba lidando diretamente com isso era a supervisão.” “não tinha o que fazer, era mais para avisar que não tinha para onde fugir. Porque que por mais que a gente entendesse o lado dele, era o nosso trabalho. A gente não tinha como fazer de madrugada enquanto ele tava fora porque aí iria afetar um bairro inteiro.”
Usuários da USP Leste: alunos, professores, funcionários e visitantes	Externo	É afetado - moderado	“A gente fechou uma estação de trem, a Engenheiro Goulart. Ela foi tocada ao chão e iniciou completamente nova. Nessa época estava tendo PAESE, entre a estação e a USP Leste, e onde ficava a engenheiro Goulart, o que impactou para população.”
Meio ambiente: animais: capivara, pássaros, cachorros, vegetação	Externo	Afeta - moderado É Afetado - alto	“Tivemos que fazer o monitoramento das capivaras que estavam em toda extensão...por que isso acabava com elas vindo para linha de trem. Às vezes, também tinha obra e tínhamos que ter cuidado para elas não se machucarem, e a gente tinha mesmo que evitar isso.” “acidentes com pássaros, aí em questão dos vidros que a gente mexia, em questão das próprias máquinas em si.” “Tinha às vezes um cachorro outro, porque uma parte do lote 1 era toda fechada mas havia também uma passagem inferior e acabou aparecendo alguns cachorros.” “florestamento, devido a corte de árvores; verificação de ninho em árvores” “A veterinária acompanhava, via se dava para mudar o ninho, para ver se a mãe ia atrás” “árvores eram catalogadas, eram analisadas para ver se não tinha nada, sem interferir na vida de algum

			outro animal” “o projeto da estação de trem prevê uma parte do fechamento com vidros e os pássaros estão batendo e morrendo. Está em estudo de como reverter.”
--	--	--	---

Entrevistado 04

Tabela 7 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 04.

<i>Stakeholder</i>	Categoria	Nível de interferência (capacidade de afetar ou ser afetado) de acordo com o entrevistado	Trecho da entrevista usada para análise
Prefeitura / Subprefeitura de São Paulo	Externo	Afeta - baixo	“Às vezes tratavam assuntos com prefeitura ou alguma sub prefeitura ou área específica”
Prefeitura / Subprefeitura de Guarulhos	Externo	Afeta - baixo	“Às vezes tratavam assuntos com prefeitura ou alguma sub prefeitura ou área específica”
Equipe do projeto (1)	Interno	Afeta - alto	“a implementação da linha 13 ela foi, teve uma gestão bastante satisfatória do meu ponto de vista, a

- representantes técnicos			<p>gente tinha um processo bastante facilitado né com os gestores, o que facilitou muito o trabalho para a gente, eles eram bem acessíveis, era bem tranquilo sabe, levar as problemáticas de gestão e solução que a gente tinha, eles eram bem abertos a discussão, eles entendiam o nosso ponto de vista e estavam interessados né em fazer as coisas acontecerem de forma adequada”</p> <p>“Sinceramente eu acho que é perfil do profissional que tá gerindo o contrato”</p>
Comunidade ao redor do projeto	Externo	Afeta e é afetado - alto	<p>“a gente foi ajustando o cronograma nas atividades desenvolvidas ali no espaço de acordo com as percepções do dia a dia, do que as pessoas tinha mais interessante.”</p> <p>“(espaço socioambiental) foi uma forma física da gente conseguir tratar as questões de obras junto a comunidade”</p> <p>“tem uma estrutura melhor para a comunidade usar, tem mais uma segurança para eles circularem por ali, tem uma questão visual mesmo. Ela (estação Engenheiro Goulart) trouxe conforto”</p> <p>“ali na comunidade do sapo que a gente lidava com os líderes comunitários para fazer uma passagem inferior, logo a primeira passagem inferior da linha 13.”</p> <p>“de qualquer forma a gente tinha a comunidade do entorno...toda essa interferência a gente entende que causava impacto no dia a dia das pessoas, independente de se ter uma comunidade reativa ou não, a gente estava gerando algum transtorno ali, a gente tava mudando o dia a dia delas”</p>
CPTM	Cliente	Afeta e é afetado - alto	<p>“consórcio formado por quatro empresas, e esse consórcio foi contratado pela CPTM”</p> <p>“A CPTM ela tem diversas formas de lidar com <i>stakeholders</i>, primeiro da questão né que faz a tratativa são os construtores a depender dos <i>stakeholders</i> a própria CPTM prefere lidar”</p> <p>“a primeira vez que eu vi o espaço de fato foi na CPTM”</p> <p>“aí a CPTM recuou um pouco a estação onde é a estação aeroporto e a GRU faria esse serviço de leve e trás da estação até os terminais. Acabou que no final das contas até o momento não foram implementadas”</p>
Órgão Licenciador Socioambiental - CETESB /	Externo	Afeta - alto	<p>“tem o processo junto a CETESB para se implantar um empreendimento, mas são identificadas os potenciais impactos que essa operação e implementação do empreendimento pode causar ao meio ambiente, tem a questão social também até certo ponto e aí a CETESB autoriza da implementação ou</p>

CONAMA			não”
Sociedade / população	Externo	Afeta e é afetado - moderado	“a gente tem um posto de combustível ali na região da engenheiro Goulart né que foi desmobilizado e ...foi feito todo um estudo, toda uma investigação ambiental a possíveis contaminações e a gente implementou algumas medidas de engenharia para reduzir esses riscos de contaminação a população, ...uma das medidas que foi basicamente troca de solo e para reduzir isso a limites aceitáveis para ter menor impacto possível”
Usuário de transporte público	Externo	Afeta e é Afetado - alto	“na linha 13 a gente tinha diversas interferências com a comunidade, enfim e usuários da própria linha...”
Instituições - CET; NET; Eletropaulo	Externo	Afeta e é afetado - moderado	“a gente diante das atividades que iam ocorrendo a gente ia acionando quem é de direito, tive uma interferência na USP Leste a gente acionava a Eletropaulo, NET né que às vezes tem cabos de telefone, CET para interferência no viário né”
GRU Airport	Externo	Afeta - alto	“a GRU Airport acabou determinando, se eu não me engano eles iam fazer um shopping alguma coisa do tipo, mas enfim o projeto inicial que era para chegar até o aeroporto não pode ser implementado” “aí a CPTM recuou um pouco a estação para onde é a estação aeroporto e a GRU faria esse serviço de leve e trás da estação até os terminais. Acabou que no final das contas até o momento não foram implementadas”
PET - Parque Ecológico do Tietê	Externo	Afeta e é afetado - alto	“o principal <i>stakeholders</i> que eu tinha lá e que eu acabava lidando um pouco mais de perto era o pessoal do parque ecológico ali do Tietê, tá ali muito próximo a obra né, a gente tinha os serviços que eram executados dentro do parque, uma atividade de compensação ambiental que foi feita dentro do parque ecológico, tinha atividade relacionada a fauna silvestre, era campanhas de monitoramento, que os animais eram destinados ali para o parque entre outras questões né, então a gente tratava muito direto com ele”
Meio ambiente: animais: capivara, pássaros, cachorros,	Externo	Afeta - moderado É Afetado - alto	“No meu trabalho a gente vê outras questões também de meio ambiente, faz vistorias em obras, aponta questões para serem adequadas, ver o atendimento das construtoras” “a gente tinha os serviços que eram executados dentro do parque, uma atividade de compensação

vegetação			ambiental que foi feita dentro do parque ecológico, tinha atividade relacionada a fauna silvestre, era campanhas de monitoramento, que os animais eram destinados ali para o parque entre outras questões né, então a gente tratava muito direto com ele...”
-----------	--	--	--

Entrevistado 05

Tabela 8 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 05.

<i>Stakeholder</i>	Categoria	Nível de interferência (capacidade de afetar ou ser afetado) de acordo com o entrevistado	Trecho da entrevista usada para análise
Governo do Estado de São Paulo / Secretaria de Transportes	Proprietário do projeto	Afeta - alto	“a demanda, já vem com uma definição da secretaria de transportes de uma nova linha, de uma passarela ...” “(a CPTM) eu acho que é patrocinador né... o governo é da secretaria de transportes e do Estado, o dinheiro vem de lá né. Mas quem executa (CPTM)...”

Equipe do projeto (1) - representantes técnicos	Interno	Afeta e é afetado - alto	<p>“com base nessas informações a gente conseguiu dados para mostrar para o gestor e falar assim oh, sua obra é muito boa, oh sua obra em relação a resíduos vai melhorar em, oh a gente tá tendo muito problema com segurança do trabalho ai a gente conseguiu ter dados para levar para o gestor”</p> <p>“então nesse espaço tem uma pessoa que fica lá, uma contratada né, que é um comunicador social, então a comunidade tem dúvidas, todo mundo tem dúvidas (e esclarece no espaço)”</p> <p>“Gerente de meio ambiente, a CPTM tratava direto com todos esses órgãos”</p> <p>“a gente implementou um programa na obra de segurança do trabalho né, que os acidentes estavam aumentando, junto com a contratada e gestores e CPTM, por que como a gente é uma assessoria, a responsabilidade é dos gestores e às vezes os gestores não têm essa consciência de que as responsabilidades da gestão é deles.”</p> <p>“tinha a de português por que a gente tinha uns funcionários que eram haitianos né?! Então eles tinham uma dificuldade aí na comunicação, daí o consórcio contratou uma professora de português pra melhorar a questão da comunicação do campo principalmente em questão da segurança”</p>
Comunidade ao redor do projeto	Externo	Afeta e é afetado - alto	<p>“a comunidade ela só entra no processo somente quando tem a consulta pública, não na concepção do projeto ou do pré projeto...eles podem acionar isso e dependendo do nível a CPTM pode ou não alterar, mas que nesse caso, não teve.”</p> <p>“Teve a questão que a gente teve que fechar a rua né por um determinado período, mas isso foi articulado com o líder comunitário, então assim é um ponto negativo durante um período mais vai vir um benefício para a comunidade né”</p> <p>“da comunidade a gente arrumou a PI, que era a passagem inferior que o trem passa em cima aí tem uma passagem para carros né na comunidade, então lá a gente reformou duas PIs”</p> <p>“a gente incrementava ações por exemplo a gente dava uma aula de português, inglês, francês..”</p>
CPTM	Patrocinador responsável pela execução do projeto	Afeta e é afetado - alto	<p>“Gerente de meio ambiente, a CPTM tratava direto com todos esses órgãos.”</p> <p>“a exigência era criar um programa de comunicação social, aí a criação do espaço foi para atender uma condicionante mas não necessariamente a CETESB vai falar para você, crie um espaço”</p> <p>“(a CPTM) eu acho que é patrocinador né... o governo é da secretaria de transportes e do Estado, o</p>

			dinheiro vem de lá né. Mas quem executa (CPTM)...”
Órgão Fiscalizador Socioambiental / Secretaria de Meio Ambiente - CETESB / CONAMA	Externo	Afeta - alto	<p>“a gente tem um órgão licenciador, ..., por que uma das condições do licenciamento ambiental é você fazer as articulações institucionais”</p> <p>“inclusive para atender o licenciamento a gente criou espaços socioambientais para facilitar a ação e criar canais de comunicação”</p> <p>“a gente tem um órgão licenciador e ele quem diz. É você tem que falar com o Iphan, tem que falar com o DAEE , ah você tem que tratar com a comunidade né, então esses daqui foram os <i>stakeholders</i> né pré estabelecidos no decorrer da obra, na licença de instalação, no caso”</p>
Sociedade / população	Externo	É afetado - moderado	“a população de Guarulhos né começa a utilizar mais e vai melhorar muito mais o transporte deles”
Usuário de transporte público	Externo	É Afetado - moderado	“a população de Guarulhos né começa a utilizar mais e vai melhorar muito mais o transporte deles”
Instituições - DAEE; DEFAU; IPHAN	Externo	Afeta - moderado	<p>“o DAEE, O Iphan que é o de patrimônio histórico, o fauna que é do DEFAU, Todos esses órgãos a gente trata como <i>stakeholders</i>”</p> <p>“a gente tem um órgão licenciador e ele quem diz. É você tem que falar com o Iphan, tem que falar com o DAEE , ah você tem que tratar com a comunidade né, então esses daqui foram os <i>stakeholders</i> né pré estabelecidos no decorrer da obra, na licença de instalação, no caso”</p>
Empresas Fiscalizadoras - Estrutura de execução do projeto: Gerenciadora, Supervisora, Contratadas	Interno	É afetado - alto	“A supervisora são os olhos da CPTM em campo por que a gente não tem braço para ficar na obra então a gente fica aqui na administrativa e a supervisão ela fica prestando contas para a gente...são equipe.”
Usuários da USP Leste: alunos,	Externo	É afetado - moderado	“ela tinha plantado umas árvores bem grandes, pra fazer essa barreira acústica (as árvores foram retiradas para passagem do trem). Antes de fazer a obra, a gente fez um monitoramento de ruído, pra

professores funcionários e visitantes			ver qual o ruído antes de implementar. Implementamos o trem, mas essa implementação ela já previa barreira acústica naquela área, por conta deste receptor crítico que é a USP. Só que durante a implementação do trem, a gente mediu de novo, e não deu adição de ruído, então não iremos implementar barreira acústica. Por conta da rodovia mesmo.”
Meio ambiente: animais: capivara, pássaros, cachorros, vegetação	Externo	É Afetado - alto	“a gente teve supressão de vegetação, intervenção na área de preservação permanente, a gente teve desvio de curso de água , a gente teve interferência com fauna né, que querendo ou não a gente tinha fauna silvestre lá , que mais, a questão do barulho, com o ruído de vibração, mas a gente não recebeu assim nenhuma reclamação da obra assim” “A própria obra em si (é impacto negativo) né?! Que eu tenho toda a questão do movimentação do solo, geração de resíduos, ruídos, emissão de poluentes...”
Mídia	Externo	Afeta - alto	“Por que foi uma linha nova então foi a primeira extensão da CPTM, a CPTM sempre arrumou via permanente né, fez a reconstrução de uma nova estação, mas assim é uma linha nova e a questão da visibilidade de levar para o aeroporto então a mídia fica em cima”
AFD	Externo	Afeta - alto	“a questão de ter o recurso da AFD que aí foi o banco francês. Então a gente não teve problemas com a disponibilização de recursos”

Entrevistado 06

Tabela 9 - Matriz de identificação, categorização e classificação de *stakeholders*, referente ao entrevistado 06.

<i>Stakeholder</i>	Categoria	Nível de interferência (capacidade de afetar ou ser afetado) de acordo com o entrevistado	Trecho da entrevista usada para análise
Equipe do projeto (1) - representantes técnicos	Interno	Afeta e é afetado - alto	<p>“Só que essa comunicação e o que eu sinto falta é um poder de veto. Existem coisas que deveriam serem vetadas, isso aqui não dá, esse atraso não tem como segurar, esse atraso tem que ter para fazer direito isso. São coisas assim.”</p> <p>“a outra é as pessoas entrarem aqui para organizar setor e estruturaram para fazer isso dá certo.”</p>
Equipe do projeto (2) - Representantes de Entidades Governamentais (assessores, políticos e partidos políticos)	Interno	Afeta - alto	<p>“o principal é iniciativa política, com certeza, é uma empresa que ela tem uma gestão política, se você não tiver o interesse político não saem”</p> <p>“A pessoa que recebe pressão administrativa e política de uma determinada meta, ele não consegue enxergar o processo, e na verdade nem pode. Por que se ele começar receber informações muito picadas de vários problemas embaixo, ele para de fazer a ação dele. Só que essa comunicação, e o que eu sinto falta, é um poder de veto. Existem coisas que deveriam serem vetadas, isso aqui não dá, esse atraso não tem como segurar, esse atraso tem que ter para fazer direito isso. São coisas assim. Vai e é por isso que depois da data, a obra continua. A gente anuncia que inaugura e não inaugurou. Nenhuma obra é assim...você faz a festa</p> <p>Entrevistador - Para a mídia?</p> <p>E06 - Sim.”</p>

Comunidade ao redor do projeto	Externo	Afeta e é afetado - alto	“foi feito um espaço socioambiental em que era dado palestras, cursos, eu não sei te dizer quais tipos que teve mais foi oficial. Extraoficial a gente tem o contato direto de obra, você percebe como as coisas mudaram, as pessoas falavam das obras, me perguntavam diretamente.”
CPTM	Patrocinador responsável pela execução do projeto	Afeta e é afetado - alto	“Eu acho que como é a obra é da CPTM, eles aceleraram o processo, havia uma ocupação irregular na beira do rio. Isso mais próximo da subestação intermediária de Ayrton Senna. Quando eu fui lá da primeira vez foi uma comunidade inteira que porta da cadeia também.” “A empresa CPTM na verdade ela é prestadora de serviços e os usuários finais são os clientes, os usuários mesmo do trem. Só que como administração, nós somos os usuários finais, a CPTM.”
Órgão Fiscalizador Socioambiental Secretaria de Meio Ambiente - CETESB / CONAMA	Externo	Afeta - alto	“tudo que a gente chama de conquista hoje era um problema no passado para a gente...tinha algum tipo de impacto nas atividades para poder fazer os relatórios da CETESB. Então, algumas coisas positivas foram a base de pressão em cima de gestores para que acontecesse para atender a CETESB. Mas ao mesmo tempo o atendimento a CETESB era um benefício pra a implantação. “ “eu acho que as leis hoje são bem severas de compensação ambiental” “é a legislação forçando as empresas a fazerem certo”
Usuário de transporte público	Externo	É Afetado - alto	“muda o fluxo de pessoas, apesar de a grande discussão dessa linha é que ela não tem a utilidade que ela poderia ter de quantidade de pessoas transportada, que é o core business da empresa.” “Não faz muito sentido uma pessoa que vai talvez fazer uma viagem internacional carregar muita mala usar o trem, hoje do jeito que o sistema tá, mas futuramente eu acredito que sim.”
GRU Airport	Externo	Afeta - alto	“o aeroporto havia sido concedido para iniciativa privada e com isso não conseguiu colocar a estação no meio do terminal 2 hoje.”
Empresas Fiscalizadoras - Estrutura de execução do projeto: Gerenciadora, Supervisora,		Afeta e é afetado - moderado	“Faltou a gente ir tecnicamente em baixo e pegar as disciplinas, quem foi fazer isso aos pontos foi um ou outro funcionário de cada setor, foi quem abraçou o problema, por que foi dada a ordem de abraçar o problema e a comunicação dessas pessoas pontuais que permitiu integrar o sistema unicamente, ainda assim temos problemas, fazemos o escopo inteiro e ainda assim o outro que tem a interface não consegue comunicar, fazer, falar ou ter uma integração em nível satisfatório.” “Os executores vão ser sempre a mesma relação. Mas o nível de coordenação e supervisão ela tem que

Empreiteiras			<p>ter um nível maior...as pessoas que vem e vão e nem sempre são as mesmas. Algumas figurinhas são repetidas por questão de currículo, conhecimento e as outras não, então você leva um tempo para engrenar a equipe. Na hora que você tá no ápice geralmente acaba esse contrato por defasagem, atraso de cronograma...”</p> <p>“A CPTM assume a responsabilidade, então é isso que falta na gestão em interligar e falar que o recurso tem que estar disponível para fazer a obra o tempo inteiro, se ela tá demorando mais ou menos isso aí é uma questão de gestão mesmo.”</p>
Meio ambiente: animais: capivara, pássaros, cachorros, vegetação	Externo	Afeta e é afetado - alto	<p>“ferrovia é uma modalidade que gera um impacto ambiental, quer queira, quer não. Ela é feita em vale, às vezes em calhas de rio. Essa não, essa eleva, mas passa por efluentes e todos os tipos de vegetação e você fazer o controle disso sem verificar o meio ambiente...a gente sabe que tem óleo, enfim...”</p> <p>“O Baquirivú foi retificado, então a obra, essa última estação do aeroporto, passava por cima. Então, se você pegar o mapa e ir lá atrás você vai ver que o rio serpenteava e a subtração tá em cima do rio. Por isso que teve alguns itens ambientais, de achar muita decomposição de materiais, altos índices de explosividade, quando foi fazer a obra...Hoje foram feitas tratativas, você não pode tirar a mata ciliar, mesmo que fossem retificadas, mas foram feitas umas barragens né e o rio já não invade as pistas.”</p> <p>“eu acho que a obra em si é um impacto negativo né, quando você faz a previsão da obra ela em si durante ela causa impacto, concreto que vai concreto que vem, movimentação do solo. Então durante a obra teve impactos negativos grandes, tanto é que muitos equipamentos de meio ambiente foram retirados, ninhos de passarinhos, remanejar árvores, houve um certo nível alto de manejo, então isso é um impacto.”</p> <p>“o ideal que fosse compensação local né para mudar o microclima (nem toda compensação foi próximo).”</p>
MP - Ministério Público	Externo	Afeta - alto	<p>“aqui não é uma empresa privada é pública, eu não posso fazer mais do que o jeito que eu quero que vou estar gastando o dinheiro do contribuinte de forma irregular, de auditoria, ministério público”</p>
AFD	Externo	Afeta - alto	<p>“a outra é fomento, a gente conseguiu um bom investimento, quem financia boa parte da obra é o bando francês.”</p>

APÊNDICE III - TABELAS COM DADOS USADOS NAS ANÁLISES DAS PROPOSIÇÕES

Proposição 1

Tabela 10 - Matriz com dados usados na análise da Proposição 1.

Frase destacada	Análise	Possível elo causal
Entrevistado E01		
<p>“Vou dar um exemplo: nunca vi um plano de comunicação nos projetos, então já segue pro <i>kick off</i> e já segue para planejar. Aí, isso fica mais na parte de integração, (a gestão) não segue muito a metodologia, vai mais com a experiência dos gestores de projetos.”</p>	<p>A ausência da obrigatoriedade do cumprimento de todas as etapas pode levar a vícios de trabalho e a não atualização das boas práticas de gestão de projetos. Considerando que sustentabilidade socioambiental seja uma abordagem relativamente nova em projetos, essa prática pode não contemplar ações que incentivem a sustentabilidade socioambiental.</p>	<p>experiência profissional ↓ procedimentos para gestão de projetos e, portanto, de <i>stakeholders</i> ↓ vícios de trabalho ↓ dificuldade na implantação de novas práticas</p>
<p>“A parte governamental é muito engessada, não conhece o escopo que ela contratou. Tem aquele “ranço” de funcionário público que não tem comprometimento com o custo, o tempo, e então tem quer o trabalho mais de influenciar o gerente da contraparte do que gerenciar o projeto”.</p>	<p>As práticas de gestão de projetos, exercida pelas contratadas, têm foco no triângulo custo, escopo, tempo, e possíveis alterações que impactem esse triângulo podem ser percebida como "engessamento". Conforme apontado por Eskerod e Huemann (2013), a gestão para <i>stakeholder</i>, considerada abordagem mais apropriada para sustentabilidade, pode gerar atrasos no projeto. As ações para sustentabilidade tendem a acarretar, em um primeiro momento, aumento de tempo e custo, e, com isso,</p>	<p>Gestão com foco no triângulo de ferro ↓ evita ações para sustentabilidade</p>

	podem ser evitadas pela base operacional do projeto.	
“geralmente, no próprio contrato (governamental), ele meio que limita um plano de comunicação. Existem as comunicações formais, que todas são via carta (para o governo). Isso é o que vale como comunicação oficial, além da demanda gigantesca de reuniões técnicas e operacionais que são feitas no decorrer do projeto. A parte de gestão do <i>stakeholders</i> em si, é feita com base em cronograma, entrega e reunião”	A relação das contratadas com a gestão de <i>stakeholders</i> é determinado previamente pelo patrocinador responsável pela execução do projeto, incluindo determinação de modelos de comunicação como cartas e reuniões. O Manual de Auditoria QSMS, parte integrante do Relatório Técnico de atendimento às condicionantes da LI2224/2013, inclui modelos de documentos a serem aplicados, conforme exigência da condicionante 7. O foco no cronograma reforça o objetivo da contratada em atender ao triângulo de ferro, colocando a execução do projeto acima de possíveis interesses sociais.	Triângulo de ferro ↓ Gestão de <i>stakeholders</i>
"identifica quem são os interessados; quem são os desinteressados; e aí é trabalho de coaching mesmo com essas pessoas para tentar extrair algo benéfico para o projeto"	Há a percepção por parte das contratadas de pessoas (ou processos - não fica claro na fala) que tendem a atrasar a execução do projeto. Então, a contratada provoca o movimento para influenciar os responsáveis pelo projeto a se direcionarem para o atendimento ao triângulo, pressionando-os para que não haja interferência de imprevistos que atrasem o projeto.	
Entrevistado: Houve alguma interferência da comunidade no pré-projeto ou no desenvolvimento? Vocês mantinham alguma relação com a comunidade? E01: Não.	A comunidade não tem acesso direto à execução do projeto, indicando, portanto, uma gestão de <i>stakeholders</i> não participativa.	
“havia um quadro mínimo de colaboradores, das duas partes, tanto do cliente, quanto do fornecedor (gerenciadora e supervisora) e esse quadro mínimo deveria ser atendido durante pelo projeto. Então, a gente já	Para contratadas, os <i>stakeholders</i> estavam limitados a pessoas da estrutura de execução do projeto, ou seja, no âmbito da estrutura operacional do projeto, comunidade, sociedade e meio ambiente, por exemplo, não são considerados <i>stakeholders</i> .	

<p>tinha as figuras desenhadas para o cumprimento de atendimento do projeto”.</p>	<p>Além do quadro informado pelo entrevistado, há também o programa de articulação institucional, desenvolvido para atender às exigências da LP 1379/2009.</p>	
<p>“Por exemplo, no nosso projeto, havia 2 gestores. Foi a primeira vez que eu vi um projeto com 2 gestores. Cada gestor tinha 3 ou 4 assessores. Cada assessor “ganhava (altos salários)” porque eram indicações de Deputados e de Governadores. E esses assessores eram influências negativas porque não conheciam tecnicamente e o compromisso que tinha era com a inauguração.”</p>	<p>Para contratadas, a estrutura de execução do projeto gerava duplicidade de comandos. A interferência de <i>stakeholders</i> externos na inclusão de assessores políticos na equipe do projeto e a imposição dos interesses individuais destes <i>stakeholders</i> eram consideradas influências negativas, dado confronto de interesses entre a equipe técnica, em atender ao escopo do projeto, e a equipe de assessores políticos, em atender a interesses políticos.</p>	<p>estrutura de execução do projeto ↓ duplicidade de cargos ↓ interferência de interesses pessoais</p>
<p>“A parte de fornecimento, como era um projeto <i>full turn key</i>, toda parte de gestão passava por eles, pelo consórcio que a gente estava atuando...somente uma interface com o cliente final que era feita através de apresentação do produto em si.”</p>	<p>A modalidade de contrato (por preço global) tende a incentivar a entrega rápida da execução do projeto, a menor custo e com pouca fiscalização pelos proprietários do projeto (Kerzner, 2015). Esta modalidade possibilita poucas interferências de <i>stakeholders</i> externos e reforça a sobreposição do projeto em relação a sustentabilidade socioambiental, uma vez que a sustentabilidade requer o enfrentamento do dilema para aceitação do custo de um processo equilibrado (Simon, 2003) não demonstrado pelo entrevistado.</p>	<p>modalidade de contrato ↓ Facilidade ou não de ações socioambientalmente sustentáveis</p>
<p>“O Governo do Estado contratou uma (empresa) (CPTM) para fazer a gestão do empreendimento. Então, o Governo do Estado tinha dois gerentes de projeto e contratou uma gerenciadora para fazer a gestão. Isso com uma licitação</p>	<p>A estrutura de execução do projeto era formada por proprietário do projeto; responsável pela execução do projeto; supervisoras; e contratadas. Sob a perspectiva da contratada, esta estrutura dificultava a identificação das lideranças e comandos a seguir,</p>	<p>Estrutura de execução do projeto ↓</p>

<p>para contratar uma empresa e colocar lá 30 a 40 pessoas, sendo que todo tipo de recurso que eles tinham, a gente tinha também. Essa empresa, por sua vez, jogou outra licitação mercado e contratou uma supervisora que tinha mesmo quadro de funcionários que a gerenciadora tinha, para fazer o mesmo serviço que a gerenciadora fazia. Esta supervisora, por sua vez, atuava na parte de gestão contratual sobre os fornecedores, no caso a gente. Então tinha um cenário muito conturbado do arco de gestão de projetos para conseguir identificar até o próprio <i>stakeholder</i> que você tinha que atender.”</p>	<p>além da percepção de que se tratava de uma estrutura maior que o necessário, com indícios de gastos de dinheiro público indevido. A sustentabilidade socioambiental requer a internalização de valores (V. Fernandes & Sampaio, 2008), como transparências, que não são opostos ao que é identificado pelo entrevistado.</p>	<p>Princípios e diretrizes que regem o projeto.</p>
<p>“Eu dei o exemplo que o projeto tinha 2 gerentes, por parte da CPTM e por parte do Governo. Esses dois gerentes tinham seus interesses, pois um era PT e o outro era PSDB. A gente ficava no meio, tomando tapa de um e tapa de outro. O resultado está aí, 14 milhões de prejuízo. Resolvia no bolso.”</p>	<p>Projetos públicos sofrem interferências de partidos políticos, que geram gastos não projetados para o contrato. O modelo de contrato por preço global determina que o contratado entregue o objeto do contrato, independente das interferências. Dessa forma, as interferências políticas acarretam prejuízos para o contratado.</p>	<p>Partidos políticos ↓ Projetos públicos</p>
<p>“Se o prazo é de 24 meses para executar, a força que o Estado faz é que você entregue a parte inaugural dentro desse tempo, porém o contato (com fornecedores / contratadas / gestores) não acaba nunca. Por que se você não encerra o projeto, sempre terá um gerente lá por parte do governo para ficar lá... Esse contrato nosso de 100 milhões, a gente tinha uma margem líquida de 10 milhões prevista no Prazo zero, e hoje a gente tá indo para juízo de</p>	<p>A falta de transparência do processo de gestão de projetos públicos faz com que haja suspeitas de interesses pessoais para não finalização do projeto. Esta suspeita não pôde ser provada por esta pesquisa, pois não era o objetivo principal. Entretanto, ética e transparência são valores associados a sustentabilidade socioambiental o que indica a sobreposição da realização do projeto em relação a sustentabilidade socioambiental.</p>	<p>Valores ↓ execução do projeto ↓ Custo do projeto</p>

14 milhões. Então, por isso reflete na parte financeira e quem acaba pagando é a população, porque esse dinheiro sai de alguém.”		<p style="text-align: center;">⇓</p> <p style="text-align: center;">Sociedade</p>
“a Lei não tava clara como a gente atuar, como a gente ia buscar esse tipo de informação, e com o próprio prazo em si, a gente acabou não contratando por programas do governo e o cliente acabou não exigindo isso. Surgiu até um comentário, por parte dos recursos humanos, sobre uma recomendação para contratação de ex-detentos.”	A gestão de <i>stakeholders</i> estava submetida a direcionamentos legislativos e poderia melhor direcionar a ações sustentáveis, caso houvesse interesse de alguma das partes da estrutura do projeto em ter a sustentabilidade socioambiental como soberana. A limitação das exigências da lei permitiu interferir na não execução da ação, indicando a soberania do projeto em relação a sustentabilidade socioambiental.	
Entrevistado E02		
“O licenciamento pelo órgão estadual, a CETESB, uma empresa vinculada a secretaria do meio ambiente, emitiu a licença prévia e depois emitiu a licença de instalação em 2013. ..Mas como se inicia o empreendimento? Com base em vários programas ambientais”	A presença de um <i>stakeholder</i> externo com forte atuação determina as especificidades do projeto. Entretanto, as especificidades, por mais que contribuam para sustentabilidade socioambiental, são feitas para o licenciamento do projeto e não com o objetivo de contribuir para sustentabilidade socioambiental.	<p style="text-align: center;">CETESB</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p style="text-align: center;">Especificações do licenciamento ambiental</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p style="text-align: center;">Escopo do projeto</p>
“não deixa de ser uma relação um pouco limitada ..., mas também é meu papel não só fiscalizar como apoiar”	A equipe técnica, enquanto <i>stakeholder</i> interno, tem o papel de balancear as demandas do processo de licenciamento ambiental, provenientes de um <i>stakeholder</i> externo, com as restrições da execução do projeto.	<p style="text-align: center;"><i>Stakeholder</i> interno</p> <p style="text-align: center;">⇕</p> <p style="text-align: center;"><i>Stakeholder</i> externo</p>
“como parceiros né,... não sei se posso chamar de <i>stakeholders</i> o supervisionado...A assessoria de meio	o modelo de contrato determina a atuação das contratadas, em relação ao cumprimento das exigências para regulação ambiental.	<p style="text-align: center;">modalidade de contrato</p>

<p>ambiente e segurança do trabalho, que eu participei, tem vários itens que são remunerados. Se você vai cortar uma árvore, você precisa pagar essa árvore ... Então é fechado, você recebe tanto para fazer isso. ... tem um contrato por planilha, ah eu usei 10 metros cúbicos ou gastei 20...”</p>	<p>Por se tratar de obra pública, os contratos seguem a lei de licitação 8666/93, por preço global e as exigências ambientais não cumpridas são cobradas do contrato como supressão de pagamento, conforme Artigo 65 (Lei 8666/93 - Capítulo III - Seção III - Artigo 65 - Inciso I e II - § 1º), e controlado por meio de planilhas de medições.</p>	<p style="text-align: center;">⇩</p> <p style="text-align: center;">Integração de ações socioambientalmente sustentáveis</p>
<p>“quando faz o licenciamento com o PBA - Plano Básico Ambiental, você tem partes positivas e partes negativas né, os impactos positivos, você faz uma análise e são positivos né, os impactos negativos você tem que minimizar ou compensar, eu vou dizer assim oh, o que é o impacto, qual o outro impacto mudança no viário. Então se tem um programa de impactos socioambientais onde tá os condicionantes da licença e é legal olhar, que tem várias atividades previstas”</p>	<p>A exigência ambiental é feita para que os impactos negativos do projeto sejam mitigados ou compensados. Assim, as exigências dos órgãos de licenciamento ambiental é que farão com que o projeto seja direcionado para sustentabilidade socioambiental ou não. O projeto, portanto, busca o enquadramento na lei para que possa ser executado e a sustentabilidade socioambiental não é necessariamente inerente aos objetivos do projeto.</p>	<p style="text-align: center;">Lei</p> <p style="text-align: center;">⇩</p> <p style="text-align: center;">aspectos socioambientais do projeto</p>
<p>“a implementação do empreendimento envolveu os espaços sócioambientais, são áreas, são locais onde você tinha atividade para a comunidade, então você tem diversos cursos, tem Yoga, tem dança, tem um monte de coisas que é pra devolver a comunidade os impactos que estão sendo causados na obra. Para divulgar também o que tá sendo feito, dar algum tipo de benefício para eles ali, e divulgar os canais da empresa... se você pegar a licença de instalação, você vai ver que uma das 28 condicionantes é apresentada pelos relatórios semestrais do programa de ações básicas ambientais. Um dos programas que</p>	<p>Havia uma aparente preocupação do projeto em atender às demandas sociais, concentradas por meio de um espaço socioambiental. Entretanto o entrevistado mostra que esta é também uma exigência para o licenciamento ambiental, o que direciona ao entendimento de que o projeto se sobrepõe a sustentabilidade socioambiental. É importante destacar, porém, que as exigências do órgão licenciador já buscam uma fusão das questões sociais com as ambientais, por meio da comunicação social. Além disso, a forma de atuação do órgão impõe que atividades socioambientais sejam de fato inclusas no projeto.</p>	<p style="text-align: center;">Lei</p> <p style="text-align: center;">⇩</p> <p style="text-align: center;">aspectos socioambientais do projeto</p>

compõem o PBA é a questão socioambiental e de comunicação social também.”		
“Eu não posso chegar e fazer, ah você pode fazer uma instalação, mas a instalação dá uma série de outras consequências. Tem um programa que é o Programa de Articulação Institucional, então quem são os meus parceiros? É o Eco Pistas; é o DAEE, que cuida de articular e pra quem eu vou pedir as autorizações do direito de uso das vias pra quem eu vou pedir o contrato sempre.”	A gestão de <i>stakeholders</i> responsáveis pelo uso do espaço e estruturas públicas também são direcionadas pelo licenciamento ambiental.	Licenciamento ambiental ↓ gestão de <i>stakeholders</i> externos
“No momento da licença prévia que se discute, a real necessidade desse projeto seria aplicado e a CPTM teria o melhor motivo né, o transporte público, é o meio para população, então por mais que se tenha ele cortando uma área de preservação ambiental, você tem uma justificativa para fazer isso, claro que você pode fazer o órgão falar assim né, tá bom você pode construir, mais eu não quero nesse traçado, você pode dá toda essa volta aqui para evitar tal coisa, ou você pode fazer nesse traçado.”	Ao informar que o tipo de projeto é o melhor motivo para o licenciamento ambiental, uma vez que é um benefício para população, o entrevistado aponta sobreposição do projeto em relação à sustentabilidade socioambiental e o cumprimento das exigências do órgão, que direcionam a sustentabilidade socioambiental são considerados com o objetivo de promover a liberação do projeto. Pode ser confirmado com a fala de E05 que afirma que a comunidade, no momento da consulta pública, em que poderia interferir no projeto, não interferiu. desse modo, o projeto, pelo seu objeto, tende a estar pré aprovado, sem haver interferência dos interesses de todos os <i>stakeholders</i> externos, possivelmente afetados pelo projeto.	
Entrevistado E03		
“A gente ainda precisa finalizar todas as pendências que têm com a CETESB: tem investigação de área contaminada acontecendo; tem projeto de fauna, que	O licenciamento ambiental, originário de um <i>stakeholder</i> externo, afeta o projeto quanto ao seu escopo e tempo, considerando o aspecto temporal do projeto. A LO 2454/2018 foi	Licenciamento ambiental ↓

<p>a gente ainda está seguindo; projeto de ruído; essas coisas assim. Então a gente continua acompanhando esse nosso controle que é a licença de operação. A licença de operação saiu com 10 condicionantes a serem atendidas.”</p>	<p>emitida com 10 condicionantes, inclusive com a exigência de relatórios por mais 2 anos. Assim, ainda que o resultado do projeto tenha sido entregue para operacionalização, o projeto não pode ser encerrado.</p>	<p>escopo, tempo do projeto</p>
<p>“O projeto é a implementação de um transporte que iria conectar o público que já pega trem, normalmente, até o GRU. As características que vejo desse projeto é de muito cuidado. Com a gestão, a supervisão, a construtora trabalhando meio que junto. Então, foi um projeto que a gente conseguiu tratar de todos os problemas possíveis, sempre à medida que eles iam aparecendo, digamos assim. Então, sempre foi um canal muito aberto com a supervisora nesse ponto, para poder conversar, apresentar os pontos, poder tentar resolver os pontos e com a construtora também.”</p>	<p>O projeto é reconhecido pela equipe técnica como tendo muito cuidado com os aspectos socioambientais, o que poderia indicar a sustentabilidade socioambiental como se sobrepondo ao projeto.</p>	
<p>“Então, não tinha o que fazer, era mais para avisar que não tinha para onde fugir. Porque que por mais que a gente entendesse o lado dele, era o nosso trabalho. A gente não tinha como fazer de madrugada enquanto ele tava fora porque aí iria afetar um bairro inteiro. Então, a gente teve que chegar num acordo, basicamente. A gente tentou, quando ele estava lá de manhã, logo que ele chegava a gente ainda tava fazendo umas análises então não estava com as máquinas ligadas, mas, a partir do momento que ligava as máquinas, não tinha mais o que a gente podia fazer.”</p>	<p>A demanda da comunidade era considerada, mas nem sempre atendida.</p>	

<p>“Sim, foi só conversa. Porque como a gente tinha o espaço socioambiental, principalmente esse do Lote 1, as pessoas iam falar diretamente no espaço socioambiental e o pessoal do espaço passava para supervisão quais eram os problemas. A supervisão resolvia ali na hora. Então não teve muitos problemas com relação ao público diretamente exatamente pela questão do espaço socioambiental. O espaço então além de ser esse ponto de encontro entre a população e a obra ele também oferecia aulas, tinha aula de Zumba, tinha aula de dança do ventre alguma coisa assim, que era para comunidade também, além de oferecer esse canal de comunicação.”</p>	<p>O espaço socioambiental era considerado um ponto de comunicação entre o projeto e a comunidade, centralizando as informações e estimulando a relação da comunidade com o projeto de forma positiva. O espaço era também usado para resolução de conflitos. É importante destacar que os espaços ficavam fora do espaço de execução da obra, mas próximos. Desse modo, possíveis conflitos eram filtrados pela supervisora evitando alcance aos responsáveis pelo projeto.</p>	
<p>“Foi feito um estudo preliminar na parte onde passou o trilho, tudo que tem em volta, de número de escolas, de número de comércio, quantas casas são afetadas mais ou menos, aí e a parte da supervisão que entra em porta em porta falando o que vai acontecer e explicando todo o projeto e vendo se tem. Alguma dúvida, se tem algum problema e deixando o caminho do espaço aberto para se discutir...por que na verdade essa obra em si ela começou a licença prévia da obra a gente tirou em 2009”.</p>	<p>Estudo preliminar permitiu a identificação de <i>stakeholders</i>. A LP 1379/2009, mencionada, demanda do <i>stakeholder</i> externo, determina o desenvolvimento de um programa de comunicação social. O anexo 6.2 do relatório técnico de atendimento às exigências da LP 1379/2009 para emissão da LI, relata uma pesquisa de interesse e expectativas da comunidade em relação ao projeto.</p>	
<p>“não acho tão necessário (a estrutura do projeto com gerenciadora, supervisora, contratadas e fornecedores), mas que no final acaba ajudando muito...quando a gente tinha algum problema, por</p>	<p>A estrutura de execução do projeto (responsável; gerenciadora; supervisoras e contratadas) favorece a sustentabilidade socioambiental uma vez que reforça o papel de integração dos interesses dos <i>stakeholders</i> do projeto, buscando</p>	<p>Estrutura de execução do projeto ↓</p>

<p>exemplo, a gente sentava numa sala com 10 pessoas com 12 pessoas, aí todo mundo falava o problema é esse e a gente precisa resolver...cada parte a supervisora, construção e gestão cada um tem uma visão diferente do projeto...a gestão, na maior parte, ele pensa como ele pode ser resolvido, não deixando impactar numa questão de tempo. A construtora já é um pouco diferente, como posso resolver isso em menos tempo possível. A supervisão é como a gente pode juntar os dois.”</p>	<p>um equilíbrio entre os <i>stakeholders</i> que colocam o triângulo de ferro como prioritários e os <i>stakeholders</i> que buscam o cumprimento das exigências ambientais como prioritários.</p>	<p>sustentabilidade socioambiental</p>
<p>“era função das construtoras (contratadas), atender ao projeto e às diretrizes da CPTM que ela apresenta; a supervisão era analisar todo o trabalho da empreiteira, (verificando) se atendia às diretrizes da CPTM e o que precisava ser feito para atender; e a gestão era (verificar) tudo que era produzido e se estava em acordo para poder caminhar para a frente e para ter certeza também que as diretrizes da CPTM estavam sendo seguidas.”</p>	<p>A gestão de <i>stakeholders</i> era feito de forma que cada um pudesse realizar o seu papel no projeto, caracterizando abordagem de gestão de <i>stakeholder</i> (Silvius, 2017) e não para <i>stakeholders</i> como seria esperado em projetos com características socioambientais (Eskerod & Huemann, 2013).</p>	
<p>“eu acho que a CETESB sim tem uma importância maior, a gente lidava mas não lidava diretamente. A gestão em si não lidava diretamente com os órgãos o que lidava diretamente com os órgãos era ou a supervisão ou a CPTM em si a gente só ficava dando o apoio.”</p>	<p>A CETESB foi apontada como <i>stakeholder</i> mais importante por ser responsável pela liberação e continuidade do andamento do projeto, mas essa importância não era uma declaração formal na gestão de <i>stakeholder</i>. Essa importância, porém, dá maior credibilidade a sustentabilidade socioambiental, uma vez que a CETESB direciona o projeto para o cumprimento dessas atividades. Esse fato mostra que a sustentabilidade socioambiental tem representatividade no desenvolvimento do projeto.</p>	

<p>“a gente sempre tem um diálogo muito aberto com os órgãos e com a população também, deixando bem claro todos os passos que estavam sendo feitos para não haver maiores problemas, mas foi sendo criada aos poucos, foi evoluindo digamos assim, nenhum método que a gente implementou, que já foi aceito e implementado, vamos todo mundo junto, foi uma coisa que a gente foi construindo com a própria comunidade em si”</p>	<p>A gestão de <i>stakeholders</i> externos ao projeto era feito de forma a fornecer a informação previamente para evitar maiores problemas, ou seja, a informação prévia era ferramenta para evitar que conflitos fossem gerados.</p>	
Entrevistado 04		
<p>“prestar serviço de preservação ambiental e diversas áreas né, civil, segurança do trabalho...aí meio ambiente também entrou nisso, aí o que a gente faz é fiscalizar e garantir dentro das possibilidades o atendimento do licenciamento ambiental na fase de implementação do empreendimento...tem o processo junto a CETESB para se implantar um empreendimento, mas são identificadas os potenciais impactos que essa operação e implementação do empreendimento pode causar ao meio ambiente, tem a questão social também até certo ponto e aí a CETESB autoriza da implementação ou não, mas enfim analisa a viabilidade do empreendimento considerando as questões que esse empreendedor apresenta e com base nisso e o que tem que ser viável ou não, aprova a implantação”</p>	<p>O objetivo em fazer a fiscalização para garantir o licenciamento ambiental, indica a soberania do projeto em relação a sustentabilidade socioambiental.</p>	
<p>“tem umas estruturas de algumas padronizações de documentos né, como a gente também faz um <i>databook</i> no</p>	<p>Não há um padrão de gestão de projetos que seja seguido, mas a gestão de projetos na organização é padronizado por</p>	

final da obra, a gente também tem que manter os registros né de uma forma organizada”	metodologias próprias.	
“acompanhar a implementação do empreendimento atendendo os pré-requisitos que a CETESB coloca como sendo necessários para atender para mitigar potenciais impactos que essa implantação e operação pode ocasionar”	Mais uma vez, as mitigações de impacto são devido a obrigatoriedade determinada pelo <i>stakeholder</i> externo CETESB, ou seja, de forma a possibilitar que a CETESB exerça sua função sem atrapalhar o andamento do projeto, conforme abordagem gestão de <i>stakeholders</i> .	
“na linha 13 a gente tinha diversas interferências com a comunidade, enfim e usuários da própria linha, tinha uma via operacional que era na linha 12, então para tentar reduzir esses impactos né e fazer a implementação de um empreendimento de uma forma mais amigável né, a gente viabilizou um espaço de implementação socioambiental e implantou um programa de comunicação social”	Ainda que seja para atender as exigências da CETESB, há uma pré-disposição do projeto em proporcionar benefícios para os <i>stakeholders</i> mais afetados. Entretanto, essa predisposição busca evitar novos conflitos que afetem o projeto. Então, por exemplo, E04 fala de uma interferência na via operacional 12, ou seja, o projeto suspendeu uma operação ferroviária existente, afetando o cotidiano da comunidade. Esse tipo de impacto era compensado com ações no espaço socioambiental com aulas de dança, lingua estrangeira e outras, conforme Programa de Comunicação Social, mas não há relação direta com o impacto causado.	
“No meu trabalho a gente vê outras questões também de meio ambiente, faz vistorias em obras, aponta questões para serem adequadas, ver o atendimento das construtoras né”	O agente fiscalizador é intermediário entre as demandas de meio ambiente e as restrições das construtoras. Dessa forma, há um limite na atuação em favor de ações para sustentabilidade.	
“(o espaço socioambiental) Era um projeto dentro do projeto né, a gente tinha um programa de comunicação social que era de responsabilidade das construtoras (contratadas) né. Cada lote era responsável pelo seu e	O relacionamento com a comunidade estava centralizado no espaço socioambiental. Ao mesmo tempo que o espaço trazia atrativos como aulas, palestras e vídeos, concentrava fornecimento de informações e tratativas de possíveis problemas.	

<p>dentro desse programa de comunicação social a forma de viabilizar a implementação desse programa né foi estruturado pelo espaço socioambiental... Então ele foi uma forma física da gente conseguir tratar as questões de obras junto a comunidade né, e para tentar ter uma coisa mais centralizada e direcionada.”</p>	<p>Conforme também comentado por E03, dessa forma, os possíveis conflitos não chegariam aos responsáveis pelo projeto e seriam mitigados em nível operacional e tático.</p>	
<p>“A CPTM ela tem diversas formas de lidar com o <i>stakeholders</i>, primeiro da questão né que faz a tratativa são os construtores, e a depender dos <i>stakeholders</i>, a própria CPTM prefere lidar, tratar o assunto e em alguns momentos e a supervisora também dá um apoio, de acordo com a necessidade. Então, o principal <i>stakeholder</i> que eu tinha lá e, que eu acabava lidando um pouco mais de perto, era o pessoal do PET (com atividades de compensação ambiental de fauna e flora),...mas tem outros né...”</p>	<p>Ao analisar as respostas de outros entrevistados para esta pergunta, percebe-se dificuldade da equipe técnica em identificar como lidar com a gestão de <i>stakeholders</i>, conforme também afirmado por E01, ao identificar dois gerentes do projeto. Além disso, cada um respondeu de uma forma diferente, destacando a relação com aquele <i>stakeholder</i> mais próximo de sua função ou mencionando o Programa de Articulação Institucional. Há, porém, consenso na identificação da concentração da gestão de <i>stakeholders</i> na CPTM.</p>	
<p>“a primeira vez que eu vi o espaço de fato foi na CPTM, mas que ele foi implementado, realmente, foi nas obras da linha 13 né que eu tive contato. Já era um assunto que eu ouvia sendo discutido internamente na companhia, nas obras e em outras linhas, mas a implementação de fato ocorreu ali na 13”</p>	<p>O ineditismo do espaço socioambiental reforça o interesse do projeto em trazer melhoras socioambientais, ainda que submetido aos limites das exigências do órgão fiscalizador.</p>	
<p>“a gente faz um corte de árvore, a gente tem que compensar de alguma forma a interferência no meio ambiente. Uma das maneiras de pensar isso é fazendo plantio de vegetação. Esse plantio, de uma das</p>	<p>As ações são feitas de forma a gerar a conscientização, ou seja, gerar conhecimento sobre o assunto e perpetuar o resultado das ações.</p>	<p>Licenciamento ambiental ↓ ações socioambientais ↓</p>

<p>autorizações que a CETESB emitiu para a gente cortar, a compensação foi feita dentro do PET, em algumas áreas, duas dessas áreas ficavam próximos ao campo de futebol e esses campos eram utilizados pela comunidade né, por que era aberto e o pessoal utiliza, principalmente, no final de semana. Foi feito um plantio, vamos dizer que é uma arborização. O objetivo não era transformar aquilo ali numa mata fechada era observar o entorno do campo e para conscientizar principalmente os usuários do campo.”</p>		Gestão do conhecimento
<p>“a gente teve que interditar temporariamente por um período pequeno a circulação ali né de pessoas...a gente usou alguns ônibus e tal e foi feita toda a comunicação com eles para que eles tivessem ciência da situação, claro e também mitigar problemas com eles.”</p>	<p>Os benefícios são concedidos à comunidade como forma de evitar conflitos para que o projeto possa ser realizado. A fala de E04 confirma a fala de E03 que trata informação prévia como ferramenta de mitigação de conflitos.</p>	
<p>“para a solicitação da licença prévia é feito um estudo de impacto ambiental, para a linha 13 foi o EIA que é o Estudo de Impacto Ambiental, propriamente dito, onde são levantadas todas as interferências...a gente, diante das atividades que iam ocorrendo, a gente ia acionando quem é de direito. Tive uma interferência na USP Leste, a gente acionou a Eletropaulo, NET por que às vezes tem cabos de telefone, CET para interferência no viário...”</p>	<p>Confirmação da gestão de <i>stakeholders</i> baseado nas funções de cada um. Além disso, o documento EIA inclui o diagnóstico socioambiental, e a identificação de impactos ambientais potenciais, incluindo a interferência no meio ambiente, e na comunidade ao redor do projeto, considerando inclusive comércio e rede imobiliária.</p>	

<p>“Não, nada declarado (em relação a hierarquia de <i>stakeholders</i>). A gente era do meio ambiente a gente tratava muito com a CETESB, que foi um dos pontos relativos a questão, mas é só para o exemplo de obras.”</p>	<p>Não há declaração de <i>stakeholder</i> mais importante. A proximidade com a CETESB era devido a função de cada um no projeto e a posição do representante técnico em relação aos <i>stakeholders</i>.</p>	
<p>Entrevistado 5</p>		
<p>“é que nessa etapa eu não participei a fundo, mas eu perguntei e eu acredito que não, por que a demanda já vem com uma definição da secretaria de transportes de uma nova linha, de uma passarela enfim. a comunidade ela só entra no processo somente quando tem a consulta pública, não na concepção do projeto ou do pré projeto”</p>	<p>O momento em que a comunidade teve opção de atuar no projeto é na consulta pública. Entretanto, não há participação deles. De acordo com os documentos analisados e pela fala do entrevistado não é possível afirmar se a não participação é por falta de interesse, por falta de confiança ou por falta de ações para o engajamento. Logo, a atuação da comunidade é realizada de forma passiva.</p>	
<p>“a gente tem um órgão licenciador e ele quem diz. É você tem que falar com o Iphan, tem que falar com o DAEE , ah você tem que tratar com a comunidade né, então esses daqui foram os <i>stakeholders</i> né pré-estabelecidos no decorrer da obra, na licença de instalação, no caso”</p>	<p>A LP determina a criação de um programa de articulação institucional, e, na LI, exige relatórios semestrais do programa, portanto, subordinada a aprovação do projeto. Entretanto, no anexo 6.2 do Relatório Técnico de atendimento às condicionantes para emissão da LI está o Programa de Articulação Institucional, limitado a relacionamento com instituições e concessionárias públicas em virtude da emissão de autorizações para execução do projeto em áreas públicas.</p>	

<p>“então, nesse espaço (socioambiental) tem uma pessoa que fica lá, uma contratada né, que é um comunicador social, então a comunidade tem dúvidas, todo mundo tem dúvidas. Então a gente criou esse canal onde a comunidade pode ir lá, perguntar sobre a obra em si, coisas técnicas. Quando vai ficar pronto que tipo de espaço, etc e também a gente fazia programa de conscientização ambiental, a gente fazia lá. A gente passava uns vídeos da obra também né, sobre o andamento da obra né”</p>	<p>confirmação do interesse em gerar conhecimento</p>	<p>ações para sustentabilidade socioambiental ↓ conhecimento</p>
<p>“não, é o primeiro.”</p>	<p>ineditismo de ações como o espaço socioambiental indicando a pré-disposição do projeto em atuar de maneira mais apropriada para sustentabilidade socioambiental.</p>	
<p>“primeiro foi a visibilidade. Por que foi uma linha nova então foi a primeira extensão da CPTM, a CPTM sempre arrumou via permanente né, fez a reconstrução de uma nova estação, mas assim é uma linha nova e a questão da visibilidade de levar para o aeroporto então a mídia fica em cima, o órgão licenciador ele fica em cima, aí a questão de ter o recurso da FD que aí foi o banco francês. Então a gente não teve problemas com a disponibilização de recursos”</p>	<p>mídia, órgão licenciador e a disponibilidade de recursos financeiros favorecem o atendimento do licenciamento ambiental.</p>	<p>Mídia + órgão licenciador + recurso financeiro ↓ licenciamento ambiental</p>

<p>era tudo via a nosso gerente. Gerente de meio ambiente, a CPTM tratava direto com todos esses órgãos. Sempre a CPTM, a contratada não, gerenciadora e supervisora também não.</p>	<p>a gestão de <i>stakeholder</i> era centralizado no no patrocinador responsável pela execução. Pode ser que seja por interesse em limitar a gestão ao atendimento apenas do necessário.</p>	
<p>com relação ao meio ambiente sim, por que a gente tem um órgão licenciador, tem todas as concessionárias né, por que uma das condições do licenciamento ambiental é você fazer as articulações institucionais, por exemplo a gente fazia a comunidade lindeira, que a gente fazia a questão da comunicação, o órgão licenciador, o DAEE, O Iphan que é o de patrimônio histórico, o fauna que é do DEFAU, Todos esses órgãos a gente trata como <i>stakeholders</i></p>	<p>a gestão de <i>stakeholders</i> é originário do licenciamento ambiental</p>	<p>Licenciamento ambiental</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>gestão de <i>stakeholder</i></p>
<p>inclusive para atender o licenciamento a gente criou espaços socioambientais para facilitar a ação e criar canais de comunicação</p> <p>a exigência era criar um programa de comunicação social, aí a criação do espaço foi para atender uma condicionante mas não necessariamente a CETESB vai falar para você, crie um espaço</p>	<p>a gestão de <i>stakeholders</i> é originário do licenciamento ambiental, mas o responsável pelo projeto vai determinar o grau e a forma de atendimento as exigências</p>	<p>Responsável pelo projeto</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>gestão de <i>stakeholder</i></p>

<p>a linha 13 é um projeto monstruoso...eu tive equipe de supervisão e gestão. Então a gente conseguiu implementar as ações em campo e cobrar as contratadas para atender ao licenciamento de uma maneira muito fluida né. A comunicação sempre aconteceu, q gente teve problemas? Teve problemas com o projeto e tals, por que brota árvore, por que aparece árvore de um dia para o outro né, nossaa pareceu uma árvore aqui...ah é hoje né, agora a nossa articulação interna com a CPTM, com o gerente e com a contratada foi muito boa né...a gente conseguiu implementar ferramentas de gestão para implementar o licenciamento então</p>	<p>o planejamento bem executado (evitando identificação tardia de árvores a serem cortadas, por exemplo), e o estilo de gestão do gerente de projetos são apontados como facilitadores para atuação no sentido de atender às exigências da licença ambiental.</p>	<p>Planejamento + gerente</p> <p style="text-align: center;">⇩</p> <p>licenciamento ambiental</p>
<p>os próprios funcionários, CPTM e gestores né a gente implementou um programa na obra de segurança do trabalho né, que os acidentes estavam aumentando, junto com a contratada e gestores e CPTM, por que como a gente é uma assessoria, a responsabilidade é dos gestores e às vezes os gestores não têm essa consciência de que as responsabilidades da gestão é deles. A gente presta uma assessoria. A gente fala assim, oh gerente é melhor seguir dessa e dessa maneira, aí ele diz não, vamos correr o risco e vamos lá</p> <p>(gestores) das contratadas também, a gente tratou junto com eles</p>	<p>os programas relacionados à gestão de <i>stakeholders</i> são como objetivo de evitar ou mitigar problemas para que o projeto seja possível de executar, analisando possíveis riscos associados.</p>	<p>gestão de <i>stakeholders</i></p> <p style="text-align: center;">⇩</p> <p>evita ou mitiga riscos</p>

<p>DAEE eles ficaram muito em cima porque a gente teve, por exemplo, modificação de curso d'água e eles propuseram alternativas e aí a CPTM acatou. A comunidade ela entrou mais como ouvinte, e participante do processo, sabe. Teve a questão que a gente teve que fechar a rua né por um determinado período, mas isso foi articulado com o líder comunitário, então assim é um ponto negativo durante um período mais vai vir um benefício para a comunidade né</p>	<p>Os <i>stakeholders</i> externos organizacionais era gerenciados conforme função de cada um. Já a comunidade foi gerenciada com o objetivo de manter a passividade da atuação (Como ouvinte) e impactos negativos eram compensados com ações positivas, ainda que não fosse necessariamente equivalente ao impacto negativo causado.</p>	
<p>a gente replicou em Francisco Morato na linha 7, na linha 9</p>	<p>replicação de ações socioambientais indicam a provável associação com o sucesso do projeto.</p>	<p>ações para sustentabilidade socioambiental</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>replicação à sucesso do projeto</p>
<p>o órgão licenciador e o público diretamente afetado né, a própria comunidade, os próprios funcionários né, os trabalhadores da obra mesmo</p>	<p>São considerados <i>stakeholders</i> mais importantes: aquele que mais afeta o projeto (órgão licenciador); aquele mais afetado pelo projeto (a comunidade); aquele que executa o projeto (equipe operária). Todos com alto potencial em afetar o projeto, de diferentes maneiras.</p>	

<p>a nossa área tem um procedimento de gestão de obras, então as contratadas, as supervisoras e gerenciadoras seguem um procedimento e a gente acompanhava a gestão de todos os dados que a gente precisava das funções. eu fazia a gestão do processo de licenciamento ambiental.</p>	<p>toda estrutura de execução do projeto deve seguir as diretrizes passadas pelos responsáveis pelo projeto.</p>	
Entrevistado 6		
<p>essa daí foi meio que imposição da lei. Acho que todas as empresas estão passando por isso e em atendimento a isso foi criado, primeiro pequeno, esse setor que você está vendo aqui e que hoje é um setor grande, maior que o de implantação, por exemplo.</p>	<p>A atuação dos órgãos licenciadores e fiscalizadores em cumprir as imposições da lei direcionam organizações para internalização da necessidade do cumprimento dessas ações.</p>	<p>Lei (licenciamento ambiental) à internalização da necessidade de atendimento a questões socioambientais ↓ atendimento de questões socioambientais</p>
<p>foi um projeto que demandou uma forma de contratação um pouco diferente, a gente teve quase um projeto básico antes de ser contratado, desenhado né, aí tem que ter a linha nova tinha que ser feito isso mesmo, e o contrato também pela evolução mesmo de todos os contratos. A CPTM passou uns 20 anos aí sem ter investimento, como veio investimento esse é o último contato de elaboração vigente.</p>	<p>A disponibilização do investimento como facilitador para realização do projeto é confirmada entre os entrevistados 5 e 6.</p>	<p>Investimento / recurso financeiro ↓ organização do projeto</p>

<p>inicialmente a empresa tinha um projeto né, foi feito um espaço socioambiental ambiental que era dado palestras, cursos, eu não sei te dizer quais tipos que teve mais foi oficial, extraoficial a gente tem o contato direto de obra , você percebe como as coisas mudou, as pessoas falavam das obras, me perguntava direto.</p>	<p>a equipe técnica também participa no contato com a comunidade, uma vez que o dia a dia as aproxima. Entretanto, provavelmente pela concentração da gestão de stakeholders, não há integração entre a equipe total do projeto para que seja direcionada a como atender lidar com <i>stakeholders</i> externos.</p>	
<p>O que teve no projeto foi as ações que estão inclusas na gestão do QSMS né, informações socioambientais, o que tem no projeto nesse sentido, tem informações de algumas coisas que foram feitas e talvez absorvidas, mas de grande impacto acho que não</p>	<p>a participação da comunidade é vista como passiva, e apenas como receptora de informações.</p>	
<p>o principal é iniciativa política, com certeza, é uma empresa que ela tem uma gestão política, se você não tiver o interesse político não saem, a outra é fomento, a gente conseguiu um bom investimento, quem financia boa parte da obra é o bando francês.</p>	<p>algumas características são específicas de projetos públicos como interesse político e interferem diretamente no sucesso do projeto</p>	<p>interesse político + recurso (fomento) ↓ sucesso do projeto</p>

<p>eu acho que foi um projeto para a empresa muito diferenciado, hoje nós temos obras e obras que duram muito tempo e não consegue entregar, essa é uma obra que apesar de todos os impasses ela foi rápida, não digo só na parte de energia, que eu participei, mas na parte civil. Eu tenho conhecimento de assim, que durou uns 6 anos 7 anos, mas para funcionar efetivamente foram 5 anos. É uma obra grande, então teve um sucesso. A gente sabe que as coisas têm imprevistos e certos problemas, têm um grau de criticidade maior, por eu ver todo o processo internamente eu sabia que ele poderia ser melhor , mesmo assim foi um avanço, por que tem obras de 10 - 15 anos que não entregaram o produto ainda. E do ponto de vista ambiental teve uma revolução tremenda, por que como a gente tinha internalizado no projeto forma de remuneração, de fazer determinadas coisas que nos projetos antigos a gente que não tinha...</p>	<p>duração da obra confirma com informação do entrevistado 1. reconhecimento da existência de atendimentos a sustentabilidade socioambiental, realizada pela internalização das atividades por meio contratual, conforme mencionado pelo entrevistado 2 e a lei 8666/93</p>	
<p>Quase nula. eu tô no meio do processo, porque como não sou executante e não sou usuário final, eu sou o intermediário. Eu faço executar porém sei quem tem esses interesses mais eu não tenho contato com essas pessoas.</p>	<p>em um primeiro momento, o entrevistado não enxerga a relação com contratados e funcionários como <i>stakeholders</i>, nem a interferência no meio ambiente.</p>	

<p>(as pessoas do restaurante onde almoçava diariamente) engraçado como ela colocou né as fotos da licitação que conseguiu no projeto 3D, ela colocou no fundo, outras pessoas se envolveram no projeto também, viram como era e até estamparam uma parte do projeto na parede</p>	<p>havia uma certa apropriação e orgulho do projeto pela comunidade, o que provavelmente facilitou a uma atuação passiva.</p>	
<p>acho que foi um dos mais organizados que teve, apesar dos percalços no caminho e uma linha nova né, a diferença é essa da empresa, por que é um projeto novo</p>	<p>o ineditismo do projeto faz com que se tenha mais atenção na realização do mesmo.</p>	<p>Ineditismo do projeto ↓ organização do projeto</p>
<p>eu tinha como cobrar delas por itens ambientais não só pela lei, mas pelo contrato. Então isso facilitou também, então foi uma implantação com menos impacto. Por que ferrovia é uma modalidade que gera um impacto ambiental, quer queira, quer não, ela é feita em vale, às vezes em calhas de rio. Essa não, essa eleva, mas passa por efluentes e todos os tipos de vegetação e você fazer o controle disso sem verificar o meio ambiente....a gente sabe que tem óleo, enfim...</p>	<p>reconhecimento que o projeto, por si só, não é socioambientalmente sustentável, mas sim gerador de impactos negativos. A realização do projeto, portanto, é soberano em relação a sustentabilidade socioambiental.</p>	

Fonte: Autor (2019)

Proposição 2

Tabela 11 - Matriz com dados usados na análise da Proposição 2.

Frase Destacada	Análise	Possível Elo Causal
Entrevistado E01		
"Esses impactos positivos estão vinculados a concretização da construção, então eles acontecem em paralelo"	a concretização do projeto em si já é o benefício para os <i>stakeholders</i>	
"o Ministério do Desenvolvimento faz um programa lá de inclusão social de ex detentos. Aí manda uma nota pública, dizendo que os demais órgãos públicos têm que atender, mas não se comunicam. Um fala que tem que atender e o outro não sabe como que atender."	A forma como o poder executivo é organizado favorece a ausência de regulamentação das leis.	organização governamental → ausência de regulamentação das leis
"É um parque eólico, sendo construído numa região de cidades pequenas, região pobre, e uma das premissas para entrar numa licitação é contratar 60% do efetivo local. É até uma dificuldade para executar um projeto desses. Para conseguir 60% de efetivo, tem que unificar 3 a 4 cidades ali. Mas é uma tendência para gerar movimentação da economia nas pequenas cidades e já achei bem interessante, 60% é um número bem pesado."	Ausência de regulamentação de leis em favor da sustentabilidade socioambiental faz com que as organizações optem por não atendê-las, proporcionando soluções que nem sempre são compensatórias para aqueles afetados pelo projeto.	Ausência de regulamentação da lei → soluções não necessariamente compensatórias.
"a Lei não tava clara como a gente atuar, como a gente ia buscar esse tipo de informação, e com o próprio prazo em si, a gente acabou não contratando por programas do governo e o cliente acabou não exigindo isso. Surgiu até um comentário, por parte dos recursos humanos, sobre uma recomendação para contratação de ex detentos."	não há aqui demonstração de impacto do projeto nos ex detentos mas há uma lei de inclusão social que gera expectativa de inclusão de ex detentos em projetos públicos, não atendidos.	

<p>"o que eu vejo de forma bem significativa para a população é a possibilidade dos moradores de Guarulhos conseguirem chegar ao centro de São Paulo, pagando uma tarifa única de trem. A construção dessa linha possibilitou o pessoal de Guarulhos poder ir trabalhar de trem e desafogando o trânsito da Dutra e Marginal. Então, foi benéfico para o pessoal de Guarulhos, para o pessoal que trabalha no aeroporto, e eu vejo como pouco usual para o pessoal que vai viajar, mas muito benéfico para quem mora na região"</p>	<p>o projeto é tido como benéfico e por si só já afetaria positivamente os <i>stakeholders</i> externos. Portanto, a expectativa do <i>stakeholder</i> seria a de ter o resultado do projeto entregue.</p>	
<p>"A influência política sobre o projeto é um impacto totalmente negativo. Você bypassa fases de planejamento, fases de execução, fases de testes para atender a um marco político porque o governador quer entrar em algum trem. Mas ele vai entrar em um trem que tem sistema degradado, que ele não vai entregar para a população, ele nem pode pegar população. E foi isso que aconteceu em março. O Governador inaugurou a linha 13 da CPTM sem que ela pudesse ser entregue para população. Então ele não inaugurou e foi basicamente isso que aconteceu."</p>	<p>Projetos públicos tendem a favorecer interesses políticos .</p>	
<p>"o que eu vejo de forma bem significativa para a população é a possibilidade dos moradores de Guarulhos conseguirem chegar ao centro de São Paulo, pagando uma tarifa única de trem</p> <p>A economia do local muda a característica. Uma linha, uma via metro-ferroviária quando chega a um local tende a influenciar pessoas, influenciar comércio, trazer empregos direta e indiretamente para região. De forma positiva, essa região é bem influenciada pela locomoção de</p>	<p>reforço da visão em afetar positivamente os <i>stakeholders</i> externos, influenciando positivamente pessoas, comércio, geração de empregos.</p>	

transporte e de recursos que consegue se chegar a ela."		
Entrevistado E02		
<p>"Ela precisa mandar e emitir um certificado de quem recebeu e se essa empresa tem, alvará de funcionamento para receber, tem licença. Se ela tem tudo isso, eu aceito e emito uma nota de tanto, e a CTPM paga tanto.</p> <p>Se você pegar a NBR ela vai fazer isso do modo mais fácil, com um monte de categorias</p> <p>não deixa de ser uma relação um pouco limitada "</p>	<p>as ações de mitigação de impacto ambiental são direcionadas pelos programas e pelas exigências do licenciador ambiental. Entretanto, não há averiguação dos procedimentos de fornecedores.</p>	
<p>"estação primeira Goulart, é uma estação antiga, você tem a interação da comunidade como se fosse uma estação nova, na mesma hora que tem uma interação com o público novo, então você sente até valorizado morando lá perto"</p>	<p>há indicativos de ações positivas para comunidade, mas não é possível afirmar que foram ou não equivalentes aos impactos negativos.</p>	
<p>"você tem o próprio PET o parque ecológico do Tietê, o parque ecológico do Tietê ele é administrado pelo o DAEE , mas por exemplo, lá dentro do parque ecológico tem um órgão que se chama CRAS que é um Centro de Reabilitação de Animais Silvestres. Então você teve um resgate, teve passarinho, ou seja, CRAS já existe lá para atender a comunidade, mas a obra é feita em convênio com eles também. Aí você tem as prefeituras parceiras, você tem, por exemplo, é diversas empresas vizinhas"</p>	<p>há programas que tratam da mitigação e compensação dos impactos negativos e implantação dos positivos</p>	
<p>"por que não é o objetivo da empresa fazer a construção social, mas ela tinha que atender a licença durante a fase de obra. "</p>	<p>os impactos são permanentes mas as compensações são pontuais.</p>	

<p>"O plano plurianual lá em cada 4 anos e mesmo assim não surtem efeito, isso é feito para um desenvolvimento de estruturas. Quando entrar um governador novo, muda as coisas, muda os muros. Essa diretriz tá 15, 20, 30 anos né"</p>	<p>também mencionado pelo entrevistado 1</p>	
Entrevistado E03		
<p>"A gente fechou uma estação de trem, a Engenheiro Goulart. Ela foi tocada ao chão e iniciou completamente nova. Nessa época estava tendo PAESE - PLANO DE ATENDIMENTO ENTRE EMPRESAS DE TRANSPORTE EM SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA (operação em que os trens são substituídos por ônibus), entre a estação e a USP Leste, e onde ficava a engenheiro Goulart, o que impactou para população. Mas, como foi sempre conversado, a supervisão sempre ia no entorno de onde ficava a estação para falar: oh vamos começar a obra, vamos fazer tais coisas, etc, caso vocês tenham dúvidas ou reclamações, temos uma área específica para atender vocês. O impacto maior em si foi questão de movimento de caminhão e trator e também em questão das atividades em si, que era muito barulho, mas todas atividades sempre avisado a comunidade, sempre a supervisão ia no máximo de casas possíveis para avisar o que avisar isso, ia em escola, farmácia, todos os todos os locais diferentes e sempre tentando deixar o tipo mais transparente possível, o que a gente estava fazendo, e que qualquer momento que eles precisassem, eles podiam procurar a gente para pedir ajuda."</p>	<p>Os possíveis impactos negativos eram mitigados com ações próximas ao que era atingido e com compensações satisfatórias, considerando o aspecto temporal do projeto.</p>	

<p>"a gente tentava fazer o máximo de conversa possível, porque as atividades socioambiental acabava atingindo mais uma galera que era da comunidade mas que não exatamente eram essas pessoas (pessoas de uma comunidade próxima mas que se sentiam acuados)...era uma pessoa que ia lá na comunidade conversar"</p>	<p>o fornecimento de informações aparece como procedimento presente nas atividades, mantendo os <i>stakeholders</i> externos cientes das atividades do projeto</p>	
<p>"a gente analisou tudo em questão da sociedade para que não pudesse interferir ali, para não chegar combustível no lençol freático e as vezes não acabar complicando muito maistinha, por exemplo, que para parar uma via, tinha que chamar a CET e causava um puta trânsito ali, mas no final era para um bem maior para eles mesmos. "</p>	<p>não é mencionado como as desapropriações eram compensadas.</p>	

<p>"A gente tinha atividades de arqueologia que era para os alunos irem lá e começar a cavar na terra e achar coisas diferentes, mostrar como funciona mais ou menos na obra, que era a parte de ecologia que tinha a a parte que tinha que achar, do que pode achar. E de atividades assim é o que na verdade mais implementou em sentido de público que você tá procurando para o interesse em si. Por que o tratamento entre a instituição e a sociedade, eles tratavam dessas palestras socioeducativas, sempre estava no espaço sócio ambiental como não estava tendo aula ele ficava rodando o lote 1, ficava rodando os vídeos que a gente fazia com os drones da obra inteira mostrando todos os pontos que a obra passava, no lote 2 eles mostravam os vídeos da obra em si tirando dúvidas que as pessoas poderiam ter a respeito das nossas atividades, fazíamos essas atividades socioeducativas pelo menos 1 vez por semana. Tínhamos duas a quatro psicólogas se eu não me engano, pq eu não tinha muita certeza não. Por que não era eu que organizava esses relatórios mas era eu lembro de umas psicólogas que ia acompanhar essas atividades, ia fazer o teatro, iam fazer atividade de arqueologia viam ali o os vídeos da obra como é que funcionava, era mais ou menos isso."</p>	<p>Haviam atividades de educação e qualidade de vida promovidas no espaço socioambiental com o intuito de passar informações sobre o projeto para comunidade, e conseqüentemente controlar as expectativas.</p>	
<p>"a gente sempre tem um diálogo muito aberto com os órgãos e com a população também, deixando bem claro todos os passos que estavam sendo feitos para não haver maiores problemas, mas foi sendo criada aos poucos, foi evoluindo digamos assim, nenhum método que a gente implementou que já foi aceito e implementado, vamos todo mundo Junto, foi uma coisa que a gente foi construindo com a própria comunidade em si"</p>	<p>há uma preocupação em manter o <i>stakeholder</i> externo bem informado, de modo que as expectativas deles é controlada.</p>	

<p>" a gente sempre tem um diálogo muito aberto com os órgãos e com a população também, deixando bem claro todos os passos que estavam sendo feitos para não haver maiores problemas, mas foi sendo criada aos poucos, foi evoluindo digamos assim, nenhum método que a gente implementou que já foi aceito e implementado, vamos todo mundo Junto, foi uma coisa que a gente foi construindo com a própria comunidade em si"</p>	<p>Há uma aparente política interna em realizar um gestão de <i>stakeholder</i> proativo e participativo</p>
<p>"a própria implantação dos lotes e a extensão da linha desde o começo da engenheiro Goulart até o aeroporto.</p> <p>Tivemos que fazer o monitoramento das capivaras que estavam em toda extensão...por que isso acabava com elas vindo para linha de trem. Às vezes, também tinha obra e tínhamos que ter cuidado para elas não se machucarem, e a gente tinha mesmo que evitar isso.</p> <p>acidentes com pássaros, aí em questão dos vidros que a gente mexia, em questão das próprias máquinas em si.</p> <p>Tinha às vezes um cachorro outro, porque uma parte do lote 1 era toda fechada mas havia também uma passagem inferior e acabou aparecendo alguns cachorros.</p> <p>Movimento de caminhão de trator, alguma coisa assim, e também em questão das atividades em si né...florestamento, devido a corte de árvores; verificação de ninho em árvores"</p>	<p>as ações para o meio ambiente nem sempre eram equivalentes apesar do cuidado aplicado. Durante o processo, mesmo havendo equipe especializada com inclusão de veterinários, houve morte de animais, o que não é possível de se compensar. Alguns aspectos do projeto geraram imprevistos, como acidentes com pássaros</p>

<p>"a dificuldade era muito por uma questão de tempo assim para você fazer uma remediação de uma área as vezes pode demorar até seis meses para você conseguir fazer uma remediação e liberar ela para fazer uma obra tranquila</p> <p>esse questionamento era da construtora em si</p> <p>precisa lidar direto com o departamento da CETESB "</p>	<p>Algumas atividades de compensação impactavam no cronogramas das empreiteiras. Uma vez que as empreiteiras estavam contratadas sob a lei 8666/93 e as ações de compensação ambiental era tidas como alterações contratuais, cobradas pela execução ou não, as empreiteiras poderiam então em optar executar tais atividades ou não, necessitando a imposição da execução de tais compensações algumas vezes. Dessa forma, nem todas as compensações foram executadas.</p>	
<p>"a gente está estudando agora o momento de como reverter isso, para não ser só um impacto negativo"</p>	<p>acidentes com pássaros batendo nos vidros</p>	
<p>Entrevistado E04</p>		
<p>"com o pessoal da comunidade no geral a gente envolvia a pessoa que atuava no espaço socioambiental que tinha esse hábito maior com o pessoal ali do entorno e fazia essa ponte com o pessoal ali do entorno, com os líderes comunitários, não só líderes da comunidade que eu falei mas também do Cangaíba, ali pelo entorno das obras né."</p>	<p>por meio do espaço socioambiental, era possível também identificar como a comunidade estava se sentindo em relação ao andamento do projeto, controlando as expectativas deles</p>	

<p>"Mas ali na comunidade do sapo que a gente lidava com os líderes comunitários para fazer uma passagem inferior, logo a primeira passagem inferior da linha 13.</p> <p>a gente teve que interditar temporariamente por um período pequeno a circulação ali né de pessoas</p> <p>a gente usou alguns ônibus e tal e foi feita toda a comunicação com eles para que eles tivessem ciência da situação, claro e também mitigar problemas com eles."</p>	<p>O plano de comunicação social mostra, a partir de pesquisa realizada previamente a execução do projeto, que melhorias de infraestrutura eram interesse da comunidade. Assim, foram realizadas ações de melhorias de infraestrutura atendendo àquilo que era expectativa da comunidade. O entrevistado indica que essas ações destinavam-se principalmente a mitigar problemas com esse <i>stakeholder</i>.</p>	
<p>" De impacto ambiental a gente sabe que existem né, a gente fazia o que era necessário para mitigar o máximo esses impactos, desde os impactos na geração de ruídos, vibração, interferências no entorno, transtornos para a comunidade e a gente ia tratando essas questões em caso a caso para reduzir ao máximo esses maus estares"</p>	<p>As mitigações eram com o objetivo de reduzir as consequências negativas mas não de buscar soluções equivalentes.</p>	
<p>"Às vezes tratavam assuntos com prefeitura ou alguma sub prefeitura ou área específica né, então nada foi tratado com prioridade, era em função do assunto em pauta"</p>	<p>a gestão de <i>stakeholders</i> era realizada por função.</p>	

<p>"a gente faz um corte de árvore a gente tem que compensar de alguma forma a interferência no meio ambiente e uma das maneiras de pensar isso é fazendo plantio de vegetação. Esse plantio de uma das autorizações que a CETESB emitiu para a gente cortar a compensação foi feita dentro do parque ecológico em algumas áreas duas dessas áreas ficavam próximos ao campo de futebol e esses campos eram utilizados pela comunidade né, por que era aberto e o pessoal utiliza principalmente no final de semana e foi feito um plantio, vamos dizer que é uma arborização. O objetivo não era transformar aquilo ali numa mata fechada era observar o entorno do campo e para conscientizar principalmente os usuários do campo"</p>	<p>as ações de compensação de crote de árvore próximas aos locais onde foram suprimidas não compensavam igualmente ao retirado. O entrevistado passa a sensação de ser um compensaçõa de arborização apenas.</p>	
<p>"lá no começo da implementação do empreendimento, antes mesmo dele ser implantado foram feitas diversas conversas com a GRU airport e o que o pessoal passou para a mídia e a publicidade vamos dizer foi a questão de que estava previsto a linha férrea para chegar até ao aeroporto de fato e aí por alguma questão que eu não sei te dizer exatamente qual a GRU airport acabou determinando, se eu não me engano eles iam fazer um shopping alguma coisa do tipo, mas enfim o projeto inicial que era para chegar até o aeroporto não pode ser implementado "</p>	<p>apesar de não ser um impacto negativo, há uma expectativa em torno do projeto para existir acesso ao aeroporto GRU.</p>	
Entrevistado E05		
<p>"sim, foi um drama"</p>	<p>A insatisfação da comunidade com o fim das atividades socioambientais não foram compensadas, ainda que houvesse reclamações dos usuários.</p>	

<p>"da comunidade a gente arrumou a PI, que era a passagem inferior que o trem passa em cima aí tem uma passagem para carros né na comunidade, então lá a gente reformou duas Pis</p> <p>a gente incrementava ações por exemplo a gente dava uma aula de português, inglês, francês..</p> <p>tinha a de português por que a gente tinha uns funcionários que eram haitianos né?! Então eles tinham uma dificuldade aí na comunicação, daí o consórcio contratou uma professora de português pra melhor a questão da comunicação do campo principalmente em questão da segurança, a gente tinha atividades tipo: yoga, pilates, pra comunidade. "</p>	<p>As ações para mitigação e/ou compensação de impactos eram realizadas de forma a atender as expectativas dos <i>stakeholder</i> ou às necessidades para realização do projeto.</p>	
<p>" não .. a gente tirou..</p> <p>O meio acadêmico ele é muito 8 ou 80, na verdade ele é super 80 (risos) ele está muito.. é uma crítica porquê eu sei como é que é. O meio acadêmico ele ver muita teoria, mas na prática as vezes não dá/não rola.. entendeu?! Não que a gente não tenha que verificar o problema, mas tem coisa que não dá.. espero que não venha nenhuma reclamação, mas ai se tiver a gente vai tratar."</p>	<p>Este impacto não foi mitigado, nem compensado por não haver reclamações formais ao projeto. Sendo assim, por mais que seja do conhecimento dos realizadores do projeto, os impactos só são compensados caso haja o risco de a não compensação afetar o projeto.</p>	
<p>"por enquanto não chegou nenhum documento formal."</p>	<p>Este impacto não foi mitigado, nem compensado por não haver reclamações formais ao projeto. Sendo assim, por mais que seja do conhecimento dos realizadores do projeto, os impactos só são compensados caso haja o risco de a não compensação afetar o projeto.</p>	

<p>"Lá já é uma área muito barulhenta, por conta da rodovia aí a USP é um instituto complementar, ela tinha plantado umas árvores né?! Bem grandes, pra fazer essa barreira acústica. Antes de fazer a obra, a gente fez um monitoramento de ruído, pra ver qual o ruído antes de implementar. Implementamos o trem, mas essa implementação ela já previa barreira acústica naquela área, por conta deste receptor crítico que é a USP. Só que durante a implementação do trem, a gente mediu de novo, e não deu adição de ruído, então não iremos implementar barreira acústica. Por conta da rodovia mesmo."</p>	<p>Este impacto não foi mitigado, nem compensado por não haver reclamações formais ao projeto. Sendo assim, por mais que seja do conhecimento dos realizadores do projeto, os impactos só são compensados caso haja o risco de a não compensação afetar o projeto.</p>	
<p>"eu acho que sim, né.. a gente poderia por exemplo fazer um convênio com a própria prefeitura né?! Poderiam disponibilizar um local, poderia ser na estação, porquê aí a gente começa a envolver mais o usuário na questão da educação. Que aquilo faz parte dele, que aquilo pertence a ele, na questão no pertencimento. E aí, a prefeitura poderia entrar com por exemplo, programas que ela já faz em outras áreas. Eu acho que isso poderia dar certo!</p> <p>é disponibilizar um espaço, um local para fazer essa conscientização.</p> <p>"</p>	<p>Existe espaço reconhecido para melhora das ações do projeto no sentido de direcionar à sustentabilidade socioambiental</p>	

<p>"toda árvore a gente tá replantando em um projeto muito grande da CPTM, a questão da fauna a gente tinha um programa para fazer o resgate e alocação desses animais, a gente fez o monitoramento de fauna para ver como tava antes da obra, durante a obra e pós obra para ver se tinha alguma alteração"</p>	<p>Há o acompanhamento dos impactos para que sejam mitigados</p>	
<p>"A própria obra em si né?! Que eu tenho toda a questão do movimentação do solo, geração de resíduos, ruídos, emissão de poluentes."</p>	<p>O reconhecimento que a obra em si é um impacto negativo condiz com o conceito de sustentabilidade socioambiental.</p>	
<p>"a gente teve supressão de vegetação, intervenção na área de preservação permanente, a gente teve desvio de curso de água , a gente teve interferência com fauna né, que querendo ou não a gente tinha fauna silvestre lá , que mais, a questão do barulho, com o ruído de vibração, mas a gente não recebeu assim nenhuma reclamação da obra assim"</p>	<p>Os impactos eram considerados mitigados, caso não houvessem reclamações.</p>	
<p>"os próprios funcionários, CPTM e gestores né a gente implementou um programa na obra de segurança do trabalho né, que os acidentes estavam aumentando, junto com a contratada e gestores e CPTM, por que como a gente é uma assessoria, a responsabilidade é dos gestores e às vezes os gestores não têm essa consciência de que as responsabilidades da gestão é deles. A gente presta uma assessoria. A gente fala assim, oh gerente é melhor seguir dessa e dessa maneira, aí ele diz não, vamos correr o risco e vamos lá (gestores) das contratadas também, a gente tratou junto com eles"</p>	<p>os programas de engajamento de <i>stakeholders</i> seguiam de acordo com uma análise de riscos</p>	

Entrevistado E06

<p>"O que teve no projeto foi as ações que estão inclusas na gestão do QSMS né, informações socioambiental, o que tem no projeto nesse sentido, tem informações de algumas coisas que foram feitas e talvez absorvidas, mas de grande impacto acho que não"</p>	<p>as compensações para comunidade são identificadas como fornecimento de informações</p>	
<p>"A gente tentou minimiza-los tentando mostrar a alternativa né que contornasse o problema ao invés de suprimir mais árvores e quando não havia solução, eu acho que as leis hoje são bem severas de compensação ambiental...o ideal que fosse compensação local né para mudar o microclima (nem toda compensação foi próximo)."</p>	<p>nem toda compensação ambiental é feita localmente, o que muda a característica ambiental do local. Esta citação indica que as compensações não são equivalentes, mas não é possível afirmar isso para todos os impactos.</p>	
<p>"inicialmente a empresa tinha um projeto né, foi feito um espaço socioambiental ambiental que era dado palestras, cursos, eu não sei te dizer quais tipos que teve mais foi oficial, extraoficial a gente tem o contato direto de obra , voce percebe como as coisas mudou, as pessoas falavam das obras, me perguntava direto. "</p>	<p>o espaço socioambiental concentra as atividades de compensação e mitigação dos impactos na comunidade.</p>	
<p>"Eu acho que como é a obra é da CPTM, eles aceleraram o processo, havia uma ocupação irregular na beira do rio. Isso mais próximo da subestação intermediária de Ayrton Senna. Quando eu fui lá da primeira vez foi uma comunidade inteira que porta da cadeia também. Não sei como foi removido para falar que foi sucesso assim, mas do ponto de vista ambiental melhorou por que assim, do ponto de vista da mata ciliar, de pessoas de alto risco né."</p>	<p>os impactos ambientais e sociais são identificados, mas as medidas de compensação e mitigação não são tão claras.</p>	

Fonte: Autor (2019)