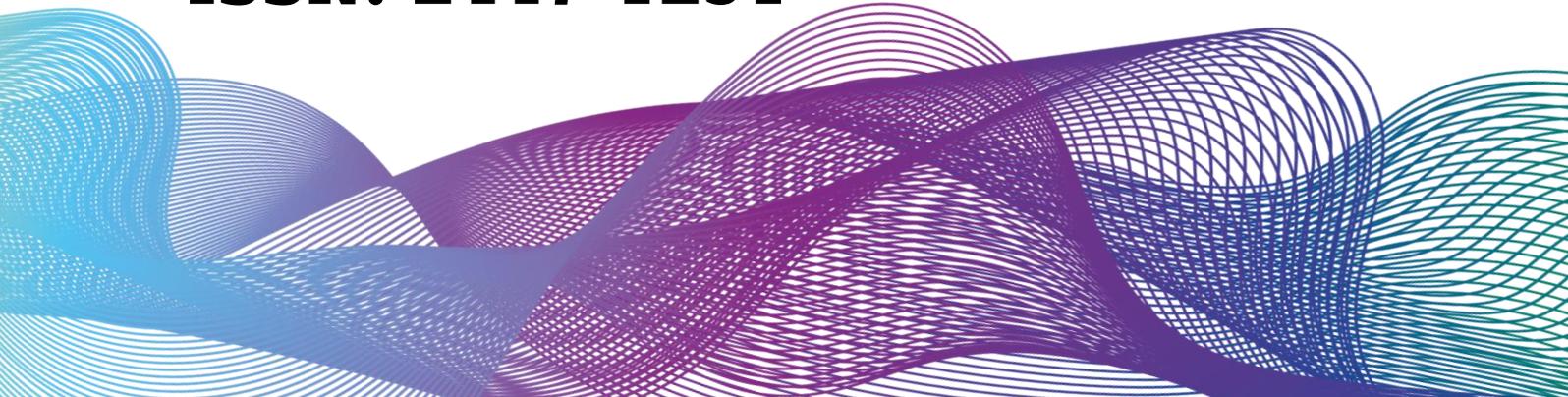




GESTÃO & GERENCIAMENTO

**VOLUME 19
JANEIRO 2023**

ISSN: 2447-1291





Gestão de Stakeholders num Projeto Ferroviário em Duque de Caxias

Stakeholder Management in a Railway Project in Duque de Caxias

SÁ VON HELD, César de¹; CUNHA, Pedro Henrique².

cezarsa9@gmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br².

¹Especialização em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/Poli, UFRJ.

²Mestre em Administração de Empresas, Université D'Angers, França.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Duque de Caxias
Transporte ferroviário
Gestão de Stakeholders

Resumo:

Com o notável crescimento das grandes cidades, se faz necessário que os meios de transporte acompanhem as novas demandas. Assim como todo projeto demanda planejamento e gestão, os de infraestrutura não seriam diferentes, principalmente um que impacta toda uma região como é o ferroviário, influenciando os mais diversos interesses e mudando o status quo, se fazendo necessário também a gestão das partes interessadas de forma a buscar a cooperação ou neutralidade das diversas partes que podem impactar o andamento do projeto. Os desafios seriam os mais diversos, sendo desde buscar engajamento de concorrentes já consolidados na área até garantir a segurança dos colaboradores na região devido a presença do poder paralelo.

Abstract:

With the remarkable growth of large cities, it is necessary that the means of transport accompany the new demands. Just as every project demands planning and management, infrastructure ones would not be different, especially one that impacts an entire region as it is rail, influencing the most diverse interests and changing the status quo, making it necessary also the management of stakeholders in order to seek cooperation or neutrality of the various parts that can impact the progress of the project. The challenges would be the most diverse, ranging from seeking engagement from competitors already consolidated in the area to ensuring the safety of employees in the region due to the presence of parallel power.

1. Introdução

O crescimento dos grandes centros urbanos vem acompanhado de um aumento exponencial da frota de veículos particulares, cidades que antes contavam com 500 mil habitantes contam agora com cerca de 1

milhão (924 mil segundo o IBGE 2021) [1], este é o caso da cidade de Duque de Caxias, RJ. O grande aumento populacional trouxe consigo muitos veículos, que se deslocam em sua maioria para a capital do estado pela manhã e retornam durante a noite, aliado a

isso tem-se uma malha rodoviária defasada e que não mais atende as solicitações de fluxo. Em uma rápida visita aos Bairros de Santa Cruz e Xerém durante as 19h de um dia útil pode-se notar a sobrecarga das estradas e acessos, visto que somente estão disponíveis a população meio de transporte por via rodoviária.

Com fins puramente acadêmicos, foi projetada um hipotético ramal ferroviário de passageiros entre as estações de Saracuruna (Existente) e Mantiqueira no Bairro de Xerém (Estação a ser construída), buscando atender a uma potencial demanda de mais de 30 mil pessoas com idades entre 15-64 anos (censo 2010) que moram tanto em Vila Santa Cruz quanto em Xerém (bairros que seriam beneficiados pelo ramal). O ramal teria aproximadamente 17km de extensão, contaria com 3 estações de parada estrategicamente posicionadas, sendo uma no centro do bairro Vila Santa Cruz, a segunda a 100m do estádio de futebol Los Lários e a estação final se localizaria na Praça da Mantiqueira (Xerém).

O ramal se utilizaria em determinado trecho de uma antiga ferrovia abandonada, ferrovia Rio D'Ouro que partia do Município de Belford Roxo até Xerém. Sua superestrutura ainda é visível, pois uma estrada tomou seu lugar. O ramal hipotético se conectaria a este traçado da ferrovia antiga no km 13 ou estaca 13+070,36. Margeando assim a estrada que leva como nome o da antiga ferrovia Estrada Rio D'Ouro, uma vez edificada o novo ramal traria dezenas de novos empregos diretos na sua própria construção, outros tantos indiretos ao decorrer da sua vida útil, assim trazendo um considerável desenvolvimento econômico aos moradores locais e vizinhos possivelmente atingidos.

O projeto seria de participação público-privada, assim passaria por esferas governamentais e teria de atender tanto interesses públicos quanto privados. A

ferrovia mudaria drasticamente a paisagem urbana dos bairros e o ambiente ao redor, causando diversos impactos que devem ser levados em conta. Inúmeras desapropriações e indenizações deveriam ser realizadas, gerando algum descontentamento por parte dos moradores implicados, o ramal atingiria comunidades carentes e locais de risco, como comunidades dominada por traficantes, gerando assim insegurança aos operários durante a sua construção e posterior operação, devendo este fator ser levado em consideração e seus efeitos negativos mitigados.

Empresas de transporte público se sentiriam prejudicadas pela chegada de um concorrente, pois o trajeto antes feito por ônibus e/ou vans agora de forma mais econômica e segura será feita via trem urbano, gerando descontentamento por parte deste setor. O empreendimento se estenderia por zonas de proteção ambiental, sendo estas reservas de mata atlântica, fazendo necessário o seu desmatamento afetando assim, por conseguinte a fauna local. Seriam necessárias as construções de OAE (Obras de arte especiais) tais como: pontes, pontilhões e tuneis, gerando uma enorme movimentação de terra e horas de trabalho de inúmeros veículos de grande porte, ocasionando assim uma poluição sonora e atmosférica consideráveis.

Órgãos ambientais teriam um grande impacto no projeto, além de ONGS (devido ao seu poder midiático e político), devendo levar em consideração estes dois setores. A mídia daria grande visibilidade ao empreendimento, pois além de afetar tantos setores governamentais e sociais, ainda seria uma obra de grande envergadura para a região. O foco deste trabalho será o impacto relacionado a sociedade, buscando analisar o interesse deste grupo no projeto e sua capacidade de interferir no mesmo.

2. Metodologia

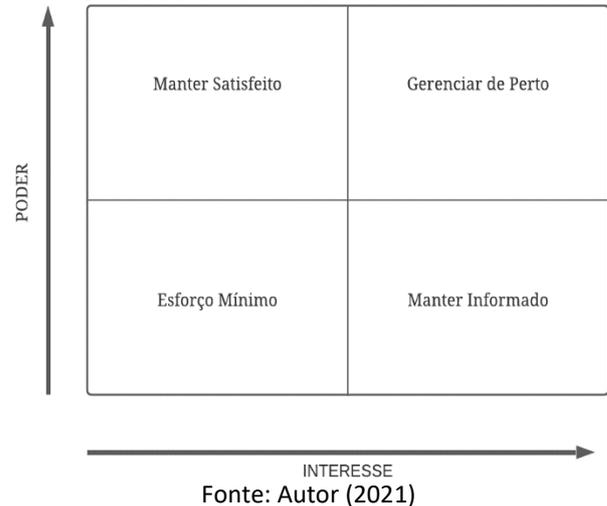
Eduardo Montes, em seu livro gerenciamento das partes interessadas, define stakeholders como indivíduos e/ou organizações que atuem de forma ativa no projeto, ou seja, tem interesse no resultado do projeto.[2] As partes podem ser tanto internas a empresa/organização que realizará o projeto quanto externas ao mesmo, mas ainda sim com poder para prejudicar ou patrocinar o empreendimento. Assim se faz necessário lidar com os mais diversos grupos e interesses no projeto, podendo estes interferirem de forma significativa na concretização do trabalho em questão. É papel do gestor do projeto buscar o engajamento do maior número possível de partes envolvidas ou no mínimo sua neutralidade em relação ao projeto.

Eduardo Montes, ainda em seu livro, divide os stakeholders em algumas categorias sendo elas; clientes, fornecedores, executivos, time do projeto, gerentes funcionais, gerente do projeto, PMO e envolvidos e afetados pelo projeto.[2] Cada um destes tem suas próprias aspirações e interesses pessoais/profissionais, sendo função do gerente de projetos identificar o grau de poder e interesse de cada uma das partes envolvidas, tomando ações de forma a motivar o engajamento das partes interessadas. Existem algumas formas de planejar e descrever o estado dessas partes perante o projeto, uma delas é através da matriz poder x interesse, no eixo das abscissas é dado o nome de interesse e no eixo das ordenadas é dado o nome de poder, as partes analisadas são posicionadas em função de seu poder e seu interesse no empreendimento.

A matriz é dividida em 4 quadrantes, sendo eles: monitorar, manter informado, manter satisfeito e gerenciar com proximidade (ou manter próximo). Com a devida alocação do stakeholder em um dos quadrantes é possível traçar planos de ação como o próprio nome do quadrante sugere,

quanto maior o poder mais atenção deve ser dada àquele(a) indivíduo/instituição e por conseguinte ser monitorado constantemente de forma a sempre buscar sua colaboração e satisfação com a entregas do projeto

Figura 1: Modelo de Matriz Poder x Interesse



Sendo as partes analisadas identificadas como pontos e posicionadas em seu quadrante correspondente. As partes interessadas mais importantes em um projeto são: O cliente(contratante), e caso seja um produto que será utilizado por um terceiro, ele deverá ser igualmente atendido e satisfeito, pois é o usuário final. Assim, é dever do gestor buscar que o produto opere e/ou seja utilizado de acordo com os critérios estabelecidos pelo contratante, sendo assim dever do mesmo buscar a qualidade do produto. A equipe do projeto tem papel fundamental no mesmo, pois de acordo com seus interesses e motivações o projeto poderá ser entregue no prazo, custo, escopo e qualidades planejados, então deve ser mantida motivada e seus interesses devem ser mapeados e geridos com atenção pelo gerente do projeto.

Em determinados projetos, podemos ter também como interessado o poder governamental (municipal, estadual e/ou federal) que poderá interferir no empreendimento a ser feito através de seus agentes e meios legais, portanto devem ser observadas todas e quaisquer leis/decretos

que possam inviabilizar ou atrasar o projeto, sendo dever do gerente mantê-los mapeados e se for o caso informados sobre o progresso do trabalho. Para projetos de infraestrutura urbana, temos como usuário final a população local que deve ser atendida com as especificações propostas em normas e leis, além dos habitantes que serão impactados pela construção dos mesmos, tendo estes que ser atendidos de forma próxima e solícita, caso contrário, poderão impactar negativamente a imagem do projeto e da empresa em questão.

3. Levantamento das Partes Interessadas

Como dito anteriormente o projeto seria de grande interesse para o município de Duque de Caxias, assim como para seus habitantes. Diversos órgãos deveriam ser consultados para a realização do projeto, tais como: secretaria de transportes, meio ambiente, obras, urbanismo e habitação. O projeto começaria mapeando o interesse dos patrocinadores da SuperVia.

Por se situar na Baixada Fluminense, a malha ferroviária é administrada pela SuperVia e seria a investidora inicial do empreendimento, tendo altíssimo interesse e poder sobre o projeto.

3.1 SuperVia

Empresa concessionária de trens urbanos que atua na região metropolitana do Rio de Janeiro, com mais de 270km de linha férrea. Com a incorporação do projeto, teria mais 17km de linha férrea e 3 estações a mais em seu portfólio, desde 2011 em um processo de melhoria contínua em seus serviços, teve seu controle acionário assumido pela GUMI- Guanabara Urban Mobility Incorporated[3].

Devido a esse novo programa de melhoria e expansão, a SuperVia enxergaria o novo ramal como uma oportunidade de

consolidar esse novo projeto, tendo alto interesse político no mesmo.

3.2 Governo Estadual

O Governo Estadual do Rio de Janeiro seria o principal investidor do projeto, tendo assim alto interesse político e financeiro, pois buscaria desenvolver os bairros contemplados pela obra, trazendo assim investimentos para o mesmo

3.3 Governo Municipal

A cidade de Duque de Caxias seria imensamente impactada pelas obras, gerando grande mobilização de pessoal e maquinário por diversos bairros da cidade, porém uma vez concluída o novo ramal geraria diversos empregos e uma significativa receita para o município, além de trazer desenvolvimento para os bairros atingidos através de empregos indiretos. As diversas secretarias deveriam ser consultadas

3.4 População

O novo ramal geraria diversas desapropriações nos mais variados bairros tais como: Vila Santa Cruz da Serra, Parque Eldorado, Lamarão e Mantiquira, além de prejudicar o trânsito dos centros comerciais de Vila Santa Cruz e Mantiquira devido ao tráfego de máquinas e pessoal, sendo estes fatores grande causa de possíveis reclamações da população afetada.

3.5 Setor Midiático

Diversas empresas do setor midiático teriam alto interesse no projeto, principalmente devido as inúmeras desapropriações de habitações, devido também ao provável valor de investimento público destinado ao projeto, tais como jornais locais, páginas Facebook dos bairros afetados e grandes emissoras que estariam presentes durante toda a obra.

3.6 Poder Paralelo

O trajeto passaria por diversas áreas que tem influência direta ou indireta do poder paralelo, sendo a segurança dos construtores e dos passageiros a posteriori comprometidas, devendo esta parte interessada ser acompanhada durante toda a vida útil do projeto.

3.7 Construtora

O empreendimento seria financiado pelo Governo Estadual do Rio de Janeiro, porém seria executado por uma construtora contratada por meio de licitação. Esta teria grande interesse político e financeiro pelo projeto, visto que por ser uma obra de infraestrutura pública e de grande envergadura geraria um excelente retorno financeiro e midiático caso a execução ocorra dentro do escopo determinado.

3.8 Meios de transporte Concorrentes

Os bairros onde as estações seriam alocadas já contam com outros meios de transportes, estes provavelmente resistiriam a obra e a enxergaria como ameaça, sendo a principal afetada as empresas de ônibus e vans que são as únicas presentes no trajeto Xerém-Caxias ou Xerém-Rio. Também estão presentes os motoristas particulares (Uber) que fazem os mais variados trajetos pela região.

Com a chegada do novo ramal, essas empresas perderiam grande parte dos passageiros, sendo assim prejudicadas financeiramente. Os stakeholders e suas funções no projeto foram divididos entre internos e externos utilizando tabelas do material do Professor Tenório Barreto, como mostrado abaixo [4]

Tabela 1

Stakeholders Internos		
ID	Nome	Função no Projeto
SK1	Governo Estadual	Financiar e Fiscalizar
SK2	Construtora	Executar a obra
SK3	SuperVia	Monitorar

Fonte: Autor

Tabela 2

Stakeholders Externos		
ID	Nome	Organização/Área
SK4	Governo Municipal	Executivo
SK5	População	Social
SK6	Poder Paralelo	Social
SK7	Setor Midiático	Telecomunicações
SK8	Meios de Transporte Concorrentes	Transporte

Fonte: Autor

4. Mapeamento dos Interesses.

Consiste no mapeamento dos interesses das diversas partes interessadas, de forma a enfatizar os interesses que podem vir a ser mais problemáticos ou impactantes com relação ao projeto.

4.1 Mapeamento dos Interesses da SuperVia

A concessionária tem alto interesse no ramal a ser construído, pois seria conectado à uma linha cuja empresa já tem direito de

concessão. Com a possibilidade de atender 2 novos bairros, a SuperVia teria acesso a um novo mercado dominado antes pelos ônibus e motoristas particulares. Os principais interesses da SuperVia seriam a qualidade técnica da estrutura e a segurança. Por ser um ramal a ser incorporado a uma linha já existente, deve ser padronizada de acordo com os padrões da empresa

4.2 Mapeamento dos Interesses do Governo Estadual

O governo Estadual do Rio de Janeiro ao financiar o projeto teria como interesse o desenvolvimento econômico da região, além de servir como outro meio dos estudantes chegarem à unidade da UFRJ que se localiza próxima da estação de Vila Santa Cruz (aproximadamente 900m de distância). Existe um programa de mobilidade urbana [5], divulgado nas redes sociais, que consistiria em um corredor BRT partindo da Avenida Brasil e com sua estação final em Vila Santa Cruz da Serra, onde poderia ser feito um projeto de integração urbana entre as 2 modalidades (trem urbano e BRT).

Caso esse corredor fosse de fato implementado, juntamente com o ramal proposto por este trabalho, a população caxiense conseguiria chegar à cidade do Rio de maneira rápida, barata e segura, gerando uma qualidade de deslocamento imensa para os que estivessem indo para o centro do Rio.

4.3 Mapeamento dos Interesses do Governo Municipal

O governo Municipal de Duque de Caxias teria alto interesse econômico e político no projeto, pois seria uma fonte de receita significativa para o município, além disso geraria inúmeros empregos diretos e indiretos aos habitantes e resolveria o problema crônico do trânsito nos horários de pico nos bairros de Vila Santa Cruz e Xerém.

O governo também enxergaria o projeto como uma excelente maneira de promover a sua gestão, além de deixar um importante

legado para os contribuintes caxienses, também de certa forma conseguiria acessar regiões antes dominadas pelo poder paralelo, levando assim serviços básicos a população. Com as desapropriações obras de urbanismo poderiam ser executadas nas áreas próximas às estações, como praças, creches e colégios.

4.4 Mapeamento dos Interesses da População

A população teria alto interesse econômico e social no projeto, pois teria acesso a um transporte rápido, seguro e relativamente barato para chegar até o centro do Rio. Veria com bons olhos a chegada do novo ramal também pois traria diversas oportunidades de trabalho, fomentaria de forma significativa o número de trabalhos informais (camelôs).

4.5 Mapeamento dos Interesses do Poder Paralelo

Com as recentes pacificações de comunidades na cidade do Rio, diversos integrantes de facções criminosas migraram para a região metropolitana, sendo Duque de Caxias um dos destinos. Vila Santa Cruz teve um aumento perceptivo da criminalidade, isso justificou a implementação do 15º batalhão da polícia militar. Essas facções teriam alto interesse com relação a segurança de suas operações nas localidades, pois devido a presença das obras e estações, locais antes inacessíveis ao poder público agora passariam a ser constantemente monitorados devido as obras.

4.6 Mapeamento dos Interesses do Setor Midiático

Diversos portais locais de notícias e emissoras acompanhariam o decorrer das obras, principalmente no que tange o impacto das desapropriações e da própria obra no entorno. Buscaria noticiar se o ramal atende aos padrões de qualidade esperados de um transporte público desse tipo, teria alto interesse no mesmo, pois devido a

envergadura do projeto geraria diversos engajamentos em notícias relacionadas ao tema.

4.7 Mapeamento dos Interesses dos Meios de Transportes Concorrentes

O único meio de transporte presente nos bairros que seriam afetados pelo novo ramal é o rodoviário, como: ônibus, vans e carros particulares. A chegada da nova linha férrea causaria uma migração de passageiros desses meios para o trem. As empresas teriam alto interesse econômico no projeto, pois se sentiriam ameaçadas pelo mesmo, sendo as principais afetadas as empresas de ônibus, pois são as que transportam o maior número de passageiros e abrangem o maior número de rotas.

5. Análise das Possíveis Reações e Impactos dos Stakeholders no Projeto

Consiste na análise das possíveis reações ou comportamento de cada uma das partes interessadas, levando em consideração seu nível de poder e interesse, além de descrever seus impactos perante o projeto.

5.1 Análise das Possíveis Reações e Impactos da SuperVia no Projeto.

Empresa concessionária que já opera as linhas de trens urbanos da baixada, caso o projeto não atenda os padrões de qualidade da empresa ou não o enxergue como financeiramente viável, a mesma poderá optar por não assumir e incorporar o ramal aos seus já existentes, assim gerando um enorme problema.

5.2 Análise das Possíveis Reações e impactos do Governo Estadual no Projeto.

O governo estadual desempenha um papel vital no projeto, o mesmo poderia interromper as obras devido caso perceba algum tipo de irregularidade na execução ou não conformidade com o escopo do projeto. Uma vez parado, o projeto sofreria com enormes atrasos, tendo que reajustar desde o cronograma até o seu orçamento.

5.3 Análise das Possíveis Reações e impactos da Construtora no Projeto.

A construtora desempenharia um papel extremamente importante no projeto, no decorrer das obras, em determinados trechos da ferrovia, os operários podem se sentir ameaçados pela presença do poder paralelo. A empreiteira pode por segurança de seus funcionários interromper as obras, gerando assim um enorme atraso no cronograma, além da deterioração dos materiais que seriam utilizados na edificação do ramal.

Devido a possíveis atrasos nos repasses financeiros à construtora, a mesma poderia paralisar a construção até a realização dos repasses. Caso esses problemas não sejam solucionados, a conclusão do ramal fica comprometida.

5.4 Análise das Possíveis Reações e impactos do Governo Municipal

O Governo Municipal engloba as secretarias municipais de urbanismo, transporte, obras e meio ambiente. Para a realização do projeto diversas aprovações nos órgãos municipais deveriam ser realizadas, caso não aprovadas o projeto não poderia ser realizado. Algumas obras de artes especiais estão previstas no projeto, sendo uma delas um viaduto sob a rodovia Washington Luíz (BR-040), durante a construção do mesmo poderia, caso não fosse realizado um estudo de impacto no trânsito local, causar enormes congestionamentos no bairro Vila Santa Cruz da Serra, o que ocasionaria problemas a administração pública, gerando insatisfação do governo municipal.

Diversos trechos seriam implantados em locais de mata virgem, o que pede uma autorização do órgão ambiental municipal, caso não seja cumprida essa etapa do projeto o mesmo seria embargado.

5.5 Análise das Possíveis Reações e impactos da População no Projeto

O cliente final do projeto, seria significativamente impactada durante as obras do ramal, o processo de desapropriação das edificações seria um ponto crítico, pois caso não seja bem conduzido pode gerar uma enorme insatisfação por parte das pessoas afetadas. A população teria diversas formas de pressionar o andamento do projeto, através de manifestações, exposição nas redes sociais e canais televisivos.

A população também seria prejudicada, como dito anteriormente, devido a possíveis congestionamentos ocasionados pelo tráfego de caminhões e maquinário que seriam utilizados nas obras do ramal. O projeto teria sua imagem prejudicada devido aos protestos e exposições na mídia por parte da população, além de dificultar a passagem dos trabalhadores para os locais de construção da linha férrea.

5.6 Análise das Possíveis Reações e impactos da Poder Paralelo no Projeto

Tem alta influência nas localidades de Vila Santa Cruz e Parque Eldorado, ambas localidades que seriam atingidas pelas obras do ramal, portanto poderiam causar grandes problemas com relação a segurança dos funcionários da construtora e até mesmo de agentes públicos que viessem fiscalizar as obras. Poderiam coagir os trabalhadores e eventuais confrontos com o poder público seriam possíveis. Ainda após a conclusão, a presença do poder paralelo seria um risco a segurança dos passageiros, pois frequentemente entrariam em confronto com outras facções criminosas da localidade e a própria polícia.

Devido a insegurança que a presença do poder paralelo pode causar, as obras e até mesmo as operações dos trens poderiam ser prejudicadas e paralisadas, trazendo enormes prejuízos financeiros e possivelmente humanos.

5.7 Análise das Possíveis Reações e impactos do Setor Midiático

Acompanhariam desde o início das obras até as operações do ramal. Neste setor estão contemplados os portais de notícias locais, jornais digitais e impressos, teriam grande poder de influência com relação a opinião pública, podendo evidenciar eventuais problemas no decorrer das obras e desapropriações. Este stakeholder poderia incitar a mobilização popular de forma a gerar atraso nas obras, além de prejudicar a imagem do empreendimento e seus realizadores.

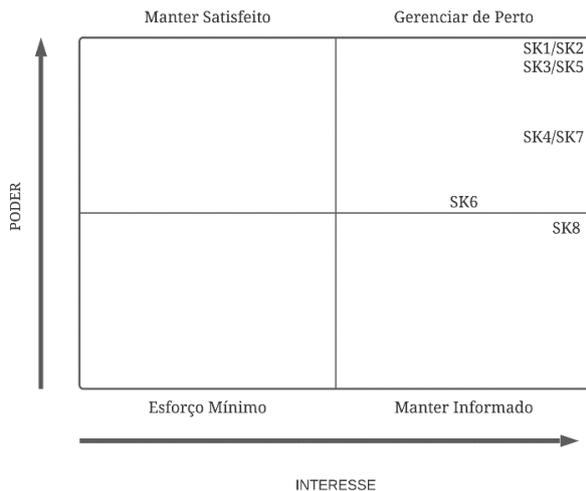
5.8 Análise das Possíveis Reações e Impactos dos Meios de Transporte Concorrentes

Atualmente são os únicos que fazem a ligação entre Vila Santa Cruz, Mantiquira e Xerém (além dos carros particulares). Têm o monopólio do transporte de passageiros da região, com a chegada do ramal Saracuruna-Xerém, se sentiriam ameaçados pela possível perda de passageiros. Neste stakeholder estão contemplados os ônibus e vans. Este stakeholder poderia fazer pressão nos órgãos públicos de forma a dificultar a implantação do Ramal.

6. Posicionamento dos Stakeholders na Matriz Poder x Interesse.

Uma forma lúdica de posicionar as diversas partes interessadas é através de uma matriz poder x interesse como já mencionado na metodologia (item 2), onde foi gerada uma matriz desse tipo. Com o nível de poder de cada stakeholder e o seu nível de interesse sobre o projeto definidos, o gráfico abaixo é gerado.

Gráfico 1: Matriz Poder x Interesse



Fonte: Autor (2021).

O gráfico 1 mostra todos os stakeholders mapeados utilizando a abreviação SK e o número seu número correspondente de acordo com a tabela 1, sendo o total de 8 partes interessadas. Como mostrado no gráfico 1, apenas o stakeholder 8 (empresas de meios de transporte concorrentes) não foi posicionado no quadrante “gerenciar de perto” devido a seu baixo poder perante o projeto.

Tabela 3: Níveis de engajamento

Stakeholder		Nível Atual de Engajamento	Nível Desejado de Engajamento
ID	Nome		
SK1	Governo Estadual	Lidera	Lidera
SK2	Construtora	Apoiador	Apoiador
SK3	SuperVia	Apoiador	Apoiador
SK4	Governo Municipal	Apoiador	Apoiador
SK5	População	Apoiador	Apoiador
SK6	Poder Paralelo	Resistente	Neutro
SK7	Setor Midiático	Neutro	Apoiador
SK8	Empresas de Meios de Transporte Concorrentes	Resistente	Apoiador

Fonte: Autor (2021):

No primeiro momento, alguns stakeholders seriam contrários ou resistentes ao projeto, o que implicaria em estratégias para que se tornem apoiadores ou ao menos neutros perante o projeto. A tabela 3 mostra quais seriam os níveis de engajamento de cada parte interessada no início do projeto e o nível desejado.

7. Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações dos Stakeholders.

7.1 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações do Governo Estadual

Líder e idealizador do projeto, deve ser mantido informado através de relatórios, filmagens das obras e visitas aos canteiros. Escopo e cronograma deverão ser seguidos como acordado, a boa imagem pública é importante para o stakeholder, o projeto deverá ser conduzido de forma a gerar o menor impacto negativo possível para a população.

7.2 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações da Construtora.

Responsável pela realização das obras, a construtora é peça vital no projeto. Inicialmente é apoiadora do projeto e deve ser mantida assim para o êxito do mesmo. Formas de mantê-la satisfeita é honrar com os repasses, garantir a segurança e o bem-estar dos construtores durante a obra (devido a possíveis ameaças do poder paralelo).

7.3 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações da SuperVia.

A empresa concessionária já detém a concessão de todas as linhas de trens urbanos no estado do Rio de Janeiro, assim o novo ramal seria preferencialmente concedido a SuperVia. De forma a manter este stakeholder satisfeito algumas medidas poderiam ser tomadas.

O stakeholder em questão deveria participar do projeto desde a definição do

escopo até a conclusão das obras, de forma que os padrões de qualidade e construção sejam adotados de acordo com os outros ramais administrados pela SuperVia, além de visitas periódicas às obras por parte de colaboradores nomeados pela concessionária de forma a manter o stakeholder em questão informado sobre o decorrer das mesmas.

O uso de ferramentas que possibilitam o acompanhamento remoto da obra deveria ser adotado, de forma que o Governo Estadual pudesse acompanhar o andamento e transmitir opiniões/comentários sobre as diversas etapas da obra.

7.4 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações do Governo Municipal.

Parte importante do projeto, tem como função dar a permissão legal para o início das obras, inicialmente é apoiadora do projeto, pois enxerga no mesmo uma forma de gerar benefícios a população, além de ganhos políticos. Algumas estratégias podem ser adotadas para manter esta parte satisfeita e apoiadora do projeto. Poderia ser adotada como estratégia a elaboração de um estudo sobre o impacto das obras no trânsito local, de forma a contorná-lo. Atender a todas as solicitações por parte das secretarias municipais, além de organizar visitas dos membros do governo às obras manteriam o stakeholder informado e de certo modo satisfeito.

O stakeholder prezaria pelo legado deixado pelo novo ramal, pois geraria enorme visibilidade por parte da população ao projeto, assim quaisquer problemas que afetem a população negativamente também afetariam a imagem do Governo Municipal, tais como possíveis acidentes no decorrer das obras, além do grande tráfego de máquinas na região. Sendo assim o já mencionado estudo do trânsito local e possíveis riscos de acidentes no decorrer das obras seriam importantes.

7.5 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações da População.

Principal cliente do projeto, seria imensamente impactado desde o início das obras. Inicialmente seria apoiador do projeto, pois anseia por formas alternativas de transporte, portanto estratégias para mantê-la satisfeita deveriam ser adotadas. Uma certa parte seria afetada pelas desapropriações causadas pelas obras, para esta parcela uma forma de mitigar o grande problema de deixar sua residência, seria fazer parcerias com algumas construtoras como MRV ou Tenda, de forma a oferecer descontos e/ou linhas de crédito para que estes que foram desapropriados possam adquirir uma propriedade com uma dessas construtoras.

A parcela restante seria impactada pelas obras no momento em que o trânsito fosse prejudicado pela presença dos operários e das máquinas, um exemplo de provável impacto no trânsito local seria a estação de parada à ser construída sobre a Rodovia Washington Luiz, seriam mais de 40m de trecho em elevado sobre a rodovia o que causaria paralização do trânsito em alguns momentos da construção. Para esta parcela o estudo sobre o impacto no trânsito se faz necessário, pois seria mitigado o impacto.

7.6 Estratégias para Mitigar as Reações do Poder Paralelo.

Como já dito anteriormente este stakeholder poderia causar enormes problemas a segurança dos construtores do ramal devido a presença dos mesmos em locais que contam com a presença do poder paralelo. Estratégias no sentido de trazer mais segurança e procurar reduzir a influência desse stakeholder deveriam ser tomadas. Com o avanço das obras seria importante o destacamento de parte da polícia militar para realizar o patrulhamento. Cabines de policiamento em áreas consideradas críticas poderiam ser

instaladas, além da instalação e reparo da iluminação pública.

Meses antes do início das obras, de forma a evitar atritos durante as mesmas, operações de pacificação nos locais críticos poderiam ser feitas. Uma vez pacificados, os construtores poderiam acessar os trechos em construção sem grandes riscos à sua segurança. a pacificação policiamento rotineiro se faria necessário, de forma a evitar o retorno do Após poder paralelo.

7.7 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações do Setor Midiático.

O stakeholder teria alto impacto na imagem pública do projeto, podendo ocasionar na mobilização da população contra o ramal. Estratégias no sentido de fortalecer o setor de comunicação ao público se fariam necessárias, de forma a transmitir de forma clara e precisa informações relevantes a população. Estabelecer um responsável para atuar junto aos meios de comunicação locais, de forma a fornecer informações relativas ao andamento das obras.

Uma estratégia que poderia ser adotada é a utilização de redes sociais (twitter, facebook) de forma a se aproximar da população e o estabelecimento de parcerias com portais de notícias dessas redes.

7.8 Estratégias para Gerar Engajamento ou Mitigar as Reações das Empresas de Meios de Transporte concorrentes.

O stakeholder tem o monopólio do transporte público na região, estratégias de forma a gerar benefícios mútuos deveriam ser adotadas, criação de pontos de integração entre trem e ônibus contribuiriam nesse sentido. As estações de Vila Santa Cruz da Serra e Mantiqueira estão localizadas nos centros de seus bairros, sendo locais de grande parte dos embarques e desembarques de passageiros, onde poderiam ser implantados os pontos de integração com os ônibus e vans.

O anexo 1 mostra em formato de tabela, cujo modelo foi extraído do material do Professor Tenório Barreto[4], o resumo do projeto, identificando os stakeholders do projeto, seus comportamentos e as estratégias a serem adotadas.

8 Considerações Finais.

O projeto devido a sua extensão, próximo dos 17km, atingiria diversos bairros, impactando profundamente a paisagem e rotina local. Estudos relacionados aos impactos na vizinhança seriam necessários de forma a mitigar possíveis problemas com relação aos ruídos durante a fase de construção. Devido ao traçado e localidade, inúmeros impactos ambientais seriam notados na fauna e flora locais, sendo assim necessário o estudo sobre os impactos ambientais causados pelo projeto.

O estudo de viabilidade financeira seria de suma importância para certificar a rentabilidade do ramal, pois o mesmo contaria com algumas obras de arte como: viadutos, pontes e túneis, além das diversas desapropriações habitacionais o que tornaria a obra ainda mais onerosa.

O ramal mudaria de forma drástica o meio de locomoção dos bairros afetados, pois agora os moradores teriam uma forma mais rápida, econômica e segura de se locomoverem até o centro de Duque de Caxias ou centro do Rio de Janeiro, seria cômodo para os estudantes que frequentam universidades fora do Município Caxiense e para os trabalhadores que desejam evitar as congestionadas Rodovias Washington Luíz e Linha Vermelha, além da Avenida Brasil.

9 Referências.

- [1] IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Duque de Caxias*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rj/duque-de-caxias.html>. Acesso em: 21 Dez. 2021.
- [2] MONTES, E. *Gerenciamento das partes interessadas*. Rio de Janeiro: Escritório de Projetos, 2017.
- [3] SUPERVIA. *SuperVia Trens urbanos*. Disponível em: <https://www.supervia.com.br/pt-br/quem-somos>. Acesso em: 5 Set. 2021.
- [4] BARRETO, T. *Gestão de stakeholders em projetos*. Disponível em: <https://nppg.org.br>. Acesso em: 15 Dez. 2021.
- [5] DUQUE DE CAXIAS Prefeitura. *Secretaria municipal de obras de Duque de Caxias*. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=y5WY12eaVjM>. Acesso em: 10 Ago. 2021.

11 Anexos

Anexo 1

Stakeholder			Poder		Interesse		Prioridade	Reações	Nível de Engajamento Atual/ Desejado	Estratégia
ID	Nome	Área	Forma	Grau	Expectativas	Grau				
SK1	Governo Estadual	Executivo	Legitimação	10	Mobilidade urbana, qualidade, segurança, custo e desenvolvimento econômico	10	Alta	Insatisfação com o progresso da obra/ Interrupção da mesma.	Lidera/Lidera	Manter Informado/Satisfeito
SK2	Construtora	Construção	Legitimação	10	Qualidade, visibilidade, segurança e custo	10	Alta	Insatisfação com o progresso da obra/ Interrupção da mesma.	Apoiador/Apoiador	Manter Informado/Satisfeito
SK3	SuperVia	Transporte	Informação	10	Visibilidade, qualidade e segurança.	10	Alta	Insatisfação com o produto final/ Não assentimento para assumir e operar o ramal.	Apoiador/Apoiador	Manter Informado/Satisfeito
SK4	Governo Municipal	Poder Público	Legitimação	7	Desenvolvimento econômico, mobilidade urbana e visibilidade	10	Média	Insatisfação com a obra/Embargamento da mesma.	Apoiador/Apoiador	Manter informado, realizar todos os procedimentos legais para execução do projeto.
SK5	População	Social	Legitimação	10	Custo, segurança, qualidade e mobilidade urbana.	10	Alta	Insatisfação e/ou descontentamento com as obras/ Boicote do mesmo.	Apoiador/Apoiador	Propagandas de marketing e permitir pequenos comércios em espaços reservados dentro das estações.
SK6	Poder Paralelo	Social	Coercitivo	6	Segurança	8	Média	Insatisfação com as obras/Coagir os construtores e população que as apoie.	Resistente/Neutro	Trabalhar em conjunto com as forças policiais de forma a mitigar os efeitos causados por este stakeholder.
SK7	Setor Midiático	Telecomunicações	Informação	7	Visibilidade, qualidade e segurança.	10	Média	Insatisfação com as obras e/ou condução das desapropriações/ Boicote do projeto.	Neutro/Apoiador	Manter informado, além de permitir acesso as equipes de filmagem à trechos da obra.
SK8	Empresas de Meios de Transporte Concorrentes	Transporte	Coercitivo	5	Visibilidade, participação no mercado	10	Baixa	Insatisfação com a perda de mercado/ Boicote e pressão no poder público.	Resistente/Apoiador	Elaborar um projeto de mobilidade urbana, de forma a instalar pontos de baldeação entre os trens outros transportes públicos (ônibus e vans locais)

Tabela 4: Gestão dos Stakeholders

Fonte: Autor (2021)