

VIVA O VERDE SP

Relatório técnico

Capacitações em modelos inovadores de ferramentas de financiamento e gestão de áreas verdes





Edição 2025

Produto 3.3: Pelo menos 25 funcionários municipais e 25 representantes da sociedade civil/ONG treinados em modelos inovadores de ferramentas de financiamento e gestão de áreas verdes, considerando o equilíbrio de gênero.





PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO

Ricardo Nunes

Prefeito

Rodrigo Ashiuchi

Secretário Municipal do Verde e do Meio Ambiente

Wanderley de Abreu Soares

Secretário Adjunto do Verde e do Meio Ambiente

EQUIPE TÉCNICA DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA)

Tamires Oliveira

Chefe de Gabinete

Rodolfo Maiche

Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental

Felipe de Albuquerque

Assessoria Jurídica (AJ)

Cleide Cremonesi

Assessoria de Comunicação (ASCOM)

Tatiana Coelho

Coordenação de Administração e Finanças
(CAF)

Christiane Ferreira

Coordenação de Licenciamento Ambiental
(CLA)

Gabriela Chabbouh

Coordenação de Educação Ambiental (DEA)

Rodrigo dos Santos

Coordenação de Fiscalização Ambiental
(CFA)

Liliane Arruda

Coordenação de Gestão dos Colegiados
(CGC)

Juliana Summa

Coordenação de Gestão de Parques e
Biodiversidade Municipal (CGPABI)

Rosélia Ikeda

Coordenação de Planejamento Ambiental
(CPA)

Ana Lúcia de Jesus

Núcleo de Desenvolvimento de Tecnologia
da Informação e Comunicação (NDTIC)

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS ASSENTAMENTOS HUMANOS (ONU-HABITAT)

Elkin Velásquez

Diretor Regional para a América Latina e o Caribe

Rayne Ferretti Moraes

Chefe do Escritório do Brasil

Ana Elisa Larrarte

Gerente de Desenvolvimento de
Programas, Monitoramento e Avaliação

Aléxia Saraiva

Gerente de Comunicação & Advocacy

Julia Caminha

Gerente de Gestão do Conhecimento

Daphne Besen

Gerente de Programas e Relações
Institucionais

Leta Vieira de Sousa

Especialista de Resiliência e Mudança
Climática

Maria Fernandes Caldas

Especialista em Desenvolvimento Urbano
Sustentável

Tássia Regino

Especialista em Urbanização de
Assentamentos Precários e Habitação
Social

Vanessa Tenuta de Freitas

Assessora Técnica de Desenvolvimento de
Programas

Fábio Donato | Julia Rabelo | Laura Collazos | Tiago Marques

Analistas de Programas

Giselle Mansur Batista | Gustavo Aires Tiago | Pedro Araújo Patrício | Vivian Silva

Analistas de Dados

Flávia Scholz

Analista de Comunicação

Camila Nogueira

Designer Gráfico

Gabriela Güllich

Designer Gráfico Júnior

Claudia Bastos de Mello

Coordenadora Financeira

Jessica Blanco

Assistente Administrativa

Adriana Carneiro

Coordenadora de Recursos Humanos

Carina Lucena | Carolina Oliveira

Analistas de Operações

Mariana Assad

Assistente de Operações

Severino Marcelino de Azevedo

Motorista



EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO

Jordi Sanchez-Cuenca
Coordenador de Programas

Bruna Leite
María Fernanda Godoy
Analistas de Programas

Julia Rocha
Laura Figueiredo
Assistentes de Programas

Guilherme Justino
Analista de Comunicação

REDAÇÃO
Jordi Sanchez-Cuenca
Laura Figueiredo

REVISÃO FINAL
Julia Vilela Caminha

ONU-Habitat e Agendas Globais

O Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat) foi criado em 1978 durante a primeira Conferência das Nações Unidas sobre Assentamentos Humanos, a Habitat I, com o principal objetivo de promover cidades socialmente, economicamente e ambientalmente sustentáveis. O ONU-Habitat trabalha em mais de 90 países para promover mudanças transformadoras através do conhecimento, assessoria em políticas públicas, assistência técnica e ação colaborativa. Realiza investigações inovadoras e capacitação, estabelece padrões, propõe normas e princípios, partilha boas práticas, monitora o progresso global e apoia a formulação de políticas relacionadas com cidades e assentamentos humanos sustentáveis.

O ONU-Habitat fornece assistência técnica a partir de sua experiência única em urbanização sustentável e resposta a crises. Implementa projetos para fornecer apoio personalizado e de valor agregado às parcerias locais e nacionais. Colabora com governos, agências intergovernamentais, agências da ONU, organizações da sociedade civil, fundações, instituições acadêmicas e o setor privado para alcançar resultados duradouros na abordagem dos desafios da urbanização.

Desde 2015, o trabalho do ONU-Habitat tem sido realizado a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecidos na Agenda 2030. Com 17 objetivos e 169 metas, os ODS são um plano de ação global criado para erradicar a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima, e promover vida digna para todas as pessoas, dentro das condições que o planeta oferece e sem comprometer a qualidade de vida das próximas gerações.



Com o objetivo de acelerar a implementação dos ODS, em especial o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), a Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável (Habitat III) estabeleceu a Nova Agenda Urbana, em 2016. O documento assessoria os países a lidar com os desafios da urbanização e sugere como devem orientar seus esforços em prol de um desenvolvimento urbano sustentável. Também serve de orientação para ações que visam padrões globais de desenvolvimento urbano sustentável, repensando a forma como construímos, gerenciamos e vivemos nas cidades. Além disso, representa uma visão compartilhada para um futuro urbano melhor, em que todas as pessoas tenham direitos e acessos iguais aos benefícios e às oportunidades.



O ONU-Habitat trabalha na implementação da Nova Agenda Urbana e, especialmente, do ODS 11, a partir do estabelecimento de parcerias que têm como objetivo o fortalecimento das capacidades técnicas das entidades governamentais, em especial as locais. Essas colaborações visam a formulação de políticas e estratégias de renovação urbana que possam contribuir com o desenvolvimento das cidades.

Sobre o Viva o Verde SP

A iniciativa Viva o Verde SP é uma parceria entre a Prefeitura Municipal de São Paulo e o ONU-Habitat, firmada com a Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente, que tem como objetivo melhorar o acesso, a inclusão e a sustentabilidade dos espaços públicos verdes na cidade de São Paulo.

O ONU-Habitat vem trabalhando com as secretarias da Prefeitura de São Paulo para promover aspectos como a governança compartilhada, a participação e o estreitamento das relações horizontais, que são fundamentais para garantir o alinhamento contínuo e a capacidade de resposta às demandas da população de São Paulo.

Uma das premissas é o processo participativo, garantindo que a tomada de decisão considere diferentes pontos de vista. Para tal, conta com uma equipe do ONU-Habitat atuando junto à SVMA e com um Grupo de Referência consultivo, formado por representantes da sociedade civil, da academia e de especialistas técnicos. Além de capacitações, para que representantes do funcionalismo público e da sociedade civil possam contribuir, monitorar e replicar as metodologias da organização, as atividades do projeto também incluem diferentes níveis de avaliação dos parques, com equipes multidisciplinares e diversos grupos das comunidades do entorno, nos quais são realizados esforços para que grupos vulnerabilizados também participem das atividades.

O Viva o Verde SP adota uma perspectiva interseccional, orientada pela igualdade de gênero e promoção da diversidade, e visa fortalecer a ação climática, valorizando a biodiversidade e os biomas locais, e contribuindo com a melhoria do ambiente urbano e da saúde da população. A iniciativa se fundamenta em metodologias desenvolvidas pelo Programa Global de Espaços Públicos do ONU-Habitat.

Sobre este produto

Este relatório apresenta as ações de capacitação promovidas com o objetivo de fortalecer as competências técnicas de pessoas funcionárias da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSF) e representantes da sociedade civil em relação a modelos inovadores de financiamento e gestão de áreas verdes urbanas. As atividades, organizadas em formato de oficinas presenciais, foram desenvolvidas para estimular a reflexão coletiva, a troca de experiências e a elaboração de soluções com base no contexto e experiências a nível local.

A capacitação integra uma estratégia mais ampla da iniciativa Viva o Verde SP e complementa os produtos anteriores do projeto. Voltada à sustentabilidade financeira dos parques municipais, a formação foi baseada em materiais didáticos desenvolvidos especificamente para esse fim, considerando as especificidades sociais e territoriais dos parques, bem como experiências de financiamento bem-sucedidas em outras cidades do Brasil e do mundo.

Figura 1. Registro das oficinas realizadas com a equipe técnica da PMSP (acima) e com representantes da sociedade civil (abaixo)



Fonte: Acervo ONU-Habitat

Sumário

1.	Introdução	10
1.1	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aplicados	11
2.	Proposta metodológica	12
2.1	Modelos inovadores de financiamento dos parques municipais de São Paulo.....	13
2.2	Objetivos da capacitação	15
3.	Capacitação – Pessoas funcionárias municipais.....	16
3.1	Processo seletivo, perfil e número de pessoas participantes	16
3.2	Estrutura pedagógica	17
3.2.1	Primeira parte	17
3.2.2	Segunda parte.....	19
3.2.3	Terceira parte	22
4.	Capacitação – Sociedade civil.....	25
4.1	Processo seletivo, perfil e número de pessoas participantes	25
4.2	Estrutura pedagógica	26
4.2.1	Primeira parte	26
4.2.2	Segunda parte.....	28
4.2.3	Terceira parte	30
5.	Avaliação de conhecimento	33
6.	Conclusão e aprendizados	33
	Referências bibliográficas	36

1. Introdução

O expressivo número de parques municipais na cidade de São Paulo é caracterizado por uma diversidade de tamanhos e formas, tipologias, contextos sociais e padrões urbanos entorno a estes locais. Essa diversidade se reflete nas diferentes necessidades e oportunidades de financiamento dos parques, fazendo com que seja um assunto complexo com desafios significativos, que requerem soluções adaptáveis a cada contexto.

Essa diversidade pode ser benéfica, uma vez que permite aos parques atenderem a demandas específicas e cumprirem funções diversas, de acordo com as oportunidades de cada contexto físico, social e ambiental no qual está inserido. Contudo, para que isto ocorra, é necessário que a cidade de São Paulo conte com uma estrutura, fontes e mecanismos financeiros sustentáveis e adaptáveis às necessidades e oportunidades específicas de cada parque. Isso permite um planejamento dos investimentos e custos de operação e manutenção otimizando recursos e orientando a formulação de políticas públicas, planos e projetos.

É nesse contexto que foram desenvolvidos os *Modelos inovadores de financiamento de áreas verdes públicas*, como Produto 3.2 do Viva o Verde SP. Este trabalho dá continuidade à *Avaliação de Espaços Públicos da Cidade: Parques Municipais de São Paulo* (ONU-Habitat, 2024), à *Avaliação Específica de Espaços Públicos* de dez parques existentes priorizados e aos *Planos de Gestão* de oito parques novos, correspondendo aos produtos 1.2, 2.1 e 3.1, respectivamente, desenvolvidos pelo Viva o Verde SP. Deste modo, o projeto contribui com uma estratégia para financiar a implementação das recomendações das avaliações e os planos de ação dos planos de gestão. A estratégia foi baseada na análise da situação atual do financiamento dos parques municipais de São Paulo e em nove estudos de caso de financiamento de parques em diferentes cidades do Brasil e do mundo. O relatório resultante se constitui em documento-chave que preenche lacunas de conhecimento nesta área e considera as especificidades culturais dos territórios e dos usuários.

Para efetivar a aplicação das estratégias de financiamento, visando a sustentabilidade financeira dos parques, é fundamental fortalecer as capacidades de atores chave. Com este propósito, foram elaborados materiais didáticos e realizadas duas oficinas direcionadas a dois grupos principais: a Prefeitura Municipal de São Paulo e a sociedade civil, esta última representada por pessoas integrantes do Grupo de Referência da iniciativa Viva o Verde SP e dos conselhos gestores dos parques municipais. Para fortalecer as capacidades destes grupos, as oficinas foram concebidas em formato de seminário, adotando a troca e a reflexão coletiva como principal método pedagógico.

A capacidade das sociedades urbanas e suas instituições para financiar seus parques é um aspecto fundamental para garantir o acesso universal a espaços públicos verdes de qualidade, especificamente para garantir os direitos humanos ao lazer e a um meio ambiente limpo e saudável. Dessa forma, a iniciativa contribui diretamente para o alcance do ODS 11.7:

“Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência”.

Este relatório está organizado em três partes principais, que se apresentam a continuação, sendo elas a metodologia da capacitação (*Seção 2*), a capacitação de pessoas funcionárias da Prefeitura de São Paulo (*Seção 3*) e a capacitação de pessoas representantes da sociedade civil (*Seção 4*), encerrando com a avaliação dos conhecimentos adquiridos e a conclusão e aprendizados (*Seções 5 e 6*).

1.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aplicados

O relatório de *Capacitações em modelos inovadores de ferramentas de financiamento e gestão de áreas verdes* apresenta as atividades da iniciativa Viva o Verde SP referentes ao fortalecimento das capacidades da sociedade civil e da Prefeitura Municipal de São Paulo para melhorar as estruturas da municipalidade de São Paulo para a gestão de espaços públicos verdes, contribuindo ao terceiro resultado esperado do Acordo de Contribuição entre ONU-Habitat e a Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente de São Paulo:

Resultado 3: Melhores estruturas da municipalidade de São Paulo para a gestão de espaços públicos verdes.

A este resultado esperado estão vinculados, principalmente, mas não só, cinco dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se distribuem em nove metas específicas, as quais envolvem a integração da perspectiva de gênero (ODS 5); a redução das desigualdades (ODS 10), a sustentabilidade das cidades (ODS 11), a ação climática (ODS 13) e a vida na terra (ODS 15). Este resultado também contribui à implementação da Nova Agenda Urbana promovendo a melhoria dos espaços públicos, a resiliência urbana, a conscientização e capacidade de adaptação à emergência climática, a redução da degradação dos habitats naturais, entre outros assuntos.



5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública



10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito



11.6 Até 2030, reduzir o impacto ambiental negativo per capita das cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros
11.7 Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência



13.1 Reforçar a resiliência e a capacidade de adaptação a riscos relacionados ao clima e às catástrofes naturais em todos os países

13.3 Melhorar a educação, aumentar a conscientização e a capacidade humana e institucional sobre mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce da mudança do clima



15.5 Tomar medidas urgentes e significativas para reduzir a degradação de habitat naturais, deter a perda de biodiversidade e, até 2020, proteger e evitar a extinção de espécies ameaçadas

15.9 Até 2020, integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade ao planejamento nacional e local, nos processos de desenvolvimento, nas estratégias de redução da pobreza e nos sistemas de contas

15.a Mobilizar e aumentar significativamente, a partir de todas as fontes, os recursos financeiros para a conservação e o uso sustentável da biodiversidade e dos ecossistemas

2. Proposta metodológica

Este relatório contém a descrição da estrutura pedagógica e os principais resultados das *Capacitações em modelos inovadores de ferramentas de financiamento e gestão de áreas verdes*, realizadas pelo Viva o Verde SP nos meses de junho e julho de 2025.

Para o ONU-Habitat, de acordo com a Resolução HSP/HA/1/L.6/Rev.1, intitulada “Melhorar a capacitação para a implementação da Nova Agenda Urbana e a dimensão urbana da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, adotada pela Assembleia do ONU-Habitat (27-31 de maio de 2019):

A capacitação é um processo muito mais complexo do que o *treinamento*, que é apenas um elemento da capacitação. A capacitação efetiva ocorre em um ambiente de aprendizagem dinâmico e interativo que deve combinar uma variedade de ferramentas e métodos, incluindo cursos especializados, seminários de políticas, reuniões de grupos de especialistas, treinamento personalizado, aprendizagem entre pares e oficinas de troca de conhecimento que dão suporte ao ciclo de aprendizagem (ONU-Habitat, 2019, tradução nossa).

Partindo destes conceitos, as capacitações foram pensadas de forma específica para atender as particularidades das pessoas participantes, das ferramentas e do tema abordado. Nesta terceira ação de capacitação do Viva o Verde SP, diferentemente das duas capacitações anteriores (produtos 1.1 e 2.3), a atividade não teve como foco as ferramentas globais do ONU-Habitat. Neste caso, tanto no referente aos planos de gestão como nos modelos de financiamento dos parques, o material de capacitação não existia e, por tanto, foi criado pelo projeto para este fim, sendo que o conteúdo teórico pode ser considerado uma inovação na cidade e, em certa medida, no país e no mundo, considerando as características particulares de São Paulo como megacidade do sul global com clima tropical.

A proposta pedagógica e o material didático foram elaborados por uma consultoria especializada em financiamento urbano, tiveram como base teórica os planos de gestão e, principalmente, os três capítulos do relatório do produto 3.2 sobre modelos de financiamento dos parques. O formato escolhido para as capacitações foi o de seminário de um dia inteiro, com carga horária de 8 horas, tanto para o grupo de representantes da sociedade civil quanto para representantes da Prefeitura Municipal de São Paulo. A escolha de concentrar a capacitação de cada grupo em um único dia foi motivada pela limitação de tempo disponível das pessoas participantes. Em capacitações anteriores de mais de um dia, ambos os grupos enfrentaram dificuldades para participar em todas as sessões, ou simplesmente não se inscreveram por não poder se comprometer a participar em toda a atividade.

O material didático adotou uma abordagem lúdica, orientada pelo princípio de ensino-aprendizado ativo, em que a pessoa em formação ocupa um lugar central, saindo da posição de recepção passiva de um saber que lhe é alheio, para ser sujeito construtor de seu conhecimento a partir de saberes prévios que entram em interação com os materiais e informações. Este formato, em vez de transmitir conhecimentos às pessoas participantes de forma passiva, privilegia a troca e sinergia de conhecimentos e experiências.

O material foi elaborado para ser utilizado por pessoas adultas com ao menos ensino médio completo e formação e orientação profissional variada (grupos de debate, conselhos da área, e outros atores relevantes) e, no caso do poder público, por pessoas servidoras com nível de ensino superior. O material didático tem formato de caderno de atividades em PowerPoint, seguindo a estrutura pensada para reforçar mensagens chave.

As capacitações foram divididas em três partes:

A **primeira parte** focou na apresentação de elementos conceituais que visam favorecer o nivelamento de saberes entre participantes: (i) os parques e sua importância vital; (ii) os parques e sua natureza como bens públicos e como ativos econômicos; e (iii) as metas de parques da cidade e o planejamento de ações.

A **segunda parte** visou apresentar uma reflexão sobre o financiamento dos parques junto com o componente situacional ao apresentar uma visão geral no caso da cidade, da seguinte forma: (i) como se financiam os parques?; (ii) as finanças por trás dos parques na cidade; e (iii) a reflexão sobre o futuro do financiamento dos parques.

A **terceira parte** apresentou novos componentes conceituais junto com experiências internacionais e nacionais de financiamento, e propostas de inovação no financiamento, assim: (i) bases para um financiamento forte; (ii) casos; e (iii) avançando para um portfólio de fontes de financiamento dos parques municipais.

Cada parte incluiu uma apresentação e um exercício para desenvolver em grupos, com um debate final. O desenvolvimento de exercícios tinha a finalidade de fixar o conhecimento adquirido e gerar interação entre as novas informações e o conhecimento prévio das pessoas participantes. Nos três exercícios se propunha vincular conteúdos e mobilizar as pessoas participantes na procura de alternativas para a maior sustentabilidade financeira dos parques na cidade, usando casos reais de parques que receberam os planos de gestão elaborados pelo Viva o Verde SP.

2.1 Modelos inovadores de financiamento dos parques municipais de São Paulo

A capacitação visou transmitir três conceitos chave utilizados na construção da estratégia de financiamento de parques: ativo econômico, ciclo de vida e Soluções Baseadas na Natureza (SBN). Nas seguintes linhas, se apresenta um resumo desta estratégia de financiamento.

Os parques são **ativos econômicos** que se efetivam a partir de sua implantação, boa manutenção e requalificações periódicas. Quando bem mantidos, fornecem importantes benefícios à população e contribuem para a valorização econômica do território. A ideia fundamental que foi transmitida nos seminários é de que o valor agregado pode e deve ser traduzido em fontes de renda que permitam manter e melhorar os parques de forma constante, e simultaneamente potencializar o desenvolvimento econômico local. A estratégia de financiamento parte de um inventário de ativos (os parques) e de sua condição e do uso de instrumentos de planejamento e de gestão.

Figura 2: Diagrama do ciclo de vida dos parques como ativo econômico



Fonte: Elaboração ONU-Habitat

A estratégia propõe que o planejamento dos parques e de seu financiamento seja feita sob a lógica de **ciclo de vida**, entendido como uma ação cíclica sem fim, o que envolve riscos dado seu alto custo. Portanto, a estratégia financeira busca identificar e potencializar efeitos positivos e reduzir custos e riscos. Por este motivo, o ciclo de vida não é projetado de forma isolada, precisa ser integrado ao planejamento das diversas ações da Prefeitura, visando estabelecer, além dos custos, um mapa de benefícios diretos e indiretos.

Os parques são **Soluções Baseadas na Natureza** (SBN) que atendem múltiplos problemas das cidades, como a poluição atmosférica e da água, os eventos climáticos extremos, o estresse mental e a necessidade de espaços de lazer, sossego e convivência social, entre outros. Pelas suas qualidades estéticas naturais, também são equipamentos que valorizam as propriedades imóveis vizinhas. Neste sentido, os parques prestam serviços ambientais à sociedade que podem e devem ser reconhecidos economicamente, justificando a mobilização de recursos e receitas para sua manutenção e requalificação.

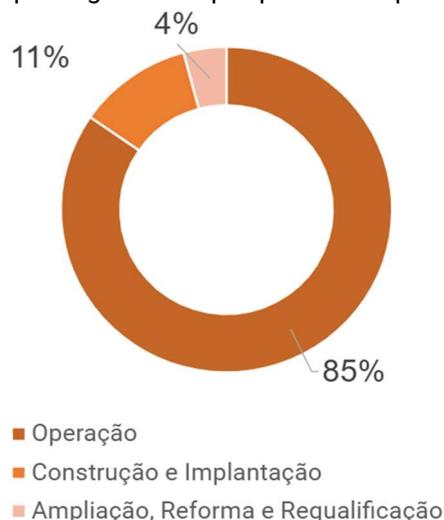
O dimensionamento dos benefícios requer o levantamento de dados sobre o potencial econômico das diferentes categorias de parque e de cada parque individualmente, considerando:

- Identificação de formas de aproveitamento econômico compatíveis com o parque;
- Atividades potenciais diretas e no entorno;
- Sempre que possível, modalidades de aproveitamento econômico e arrecadação de receita; e
- Mapa de atores vinculado a atividades (residentes do entorno e o comércio local).

Os espaços públicos bem-sucedidos se encontram precedidos de um planejamento financeiro e de gestão eficazes, os quais reduzem a dependência econômica e os riscos de não conseguir cobrir seus custos de manutenção e renovação permanentes, e adotam um modelo de governança participativa.

Essa abordagem resulta fundamental na situação atual, na qual há uma dependência praticamente integral de fontes públicas (tesouro e fundos) para as três grandes atividades: cotidianas/operacional (limpeza, vigilância, manejo de vegetação etc.), reformas, e novos parques (aquisição de terras e obras de implantação).

Figura 3: Distribuição do tipo de gasto nos parques municipais de São Paulo (2013-2024)



Fonte: Prefeitura de São Paulo, Secretaria Municipal da Fazenda, base da execução orçamentária

Nos últimos dez anos (2013 - 2024), o dia a dia, ou seja, o custeio dos parques, tem consumido 85% dos gastos, enquanto 11% têm sido destinados a novos parques (expansão), deixando 4% a reformas e requalificação. O alto custo do dia a dia coloca um grande desafio para a sustentabilidade financeira dos parques da cidade. Para reduzir tal risco de degradação poucos anos depois de sua inauguração, o planejamento precisa reduzir a dependência econômica do orçamento público e incorporar a noção de valor agregado a fim de garantir uma permanente renovação.

As atividades operacionais são atendidas pelos planos de gestão; contudo o atual instrumento é novo no cenário de gestão dos parques. Assim, estima-se que o gasto para manutenção nos últimos anos tem seguido um planejamento geral de obras e ações de curto prazo sem apoio de um modelo de gestão e governança plural. Os planos de gestão são uma iniciativa que apresenta evoluções importantes e auxilia no diagnóstico e gestão do estoque de parques, porém, ainda não é um instrumento generalizado. Os planos de gestão, no futuro próximo, poderão incorporar estratégias de financiamento que contribuam para fortalecer a economia local e gerar receita para a manutenção do parque.

Por último, os novos parques propostos pelo Plano Diretor Estratégico (PDE), revisado em 2023, respondem a uma ambiciosa meta (mais de 160 parques adicionais). No curto prazo, o Programa de Metas 2025-2028 estabeleceu o objetivo quantitativo de oito novos parques. Há uma oportunidade de introduzir os conceitos e estratégias de planejamento do financiamento nas futuras ações de implantação, considerando as tipologias de parques propostas e a concentração espacial de parques naturais e de conservação nas periferias da cidade, nos quais é possível o uso de incentivo à conservação de terrenos privados e a prestação de serviços ambientais. A superposição de instrumentos de proteção legal em algumas áreas e a complexidade das condições de ocupação e de órgãos municipais atuantes, trazem uma oportunidade alternativa de financiamento de novos parques: arranjos intersetoriais para implementar projetos de grande investimento.

O Fundo Municipal de Parques (FMP) se propõe como uma estratégia de fortalecimento no controle e gestão dos recursos públicos destinados aos parques municipais. Também estabelece mecanismos de flexibilização para captação de recursos oriundos de doações e particulares, e visa simplificar processos na contabilidade dos recursos.

Finalmente, as tipologias de parques apresentam ou delimitam formas de aproveitamento econômico, engajamento comunitário e arrecadação para materializar parte dos inúmeros benefícios trazidos pelos parques e assim reduzir o risco de perder tais benefícios por conta da falta de recursos para seu ciclo de vida sem fim.

2.2 Objetivos da capacitação

A capacitação de pessoas funcionárias municipais e representantes da sociedade civil integra as estratégias de fortalecimento e apropriação municipal e comunitária das ferramentas e instrumentos de política elaborados pelo ONU-Habitat. As *Capacitações em modelos inovadores de ferramentas de financiamento e gestão de áreas verdes* visaram contribuir para o Resultado 3 do Viva o Verde SP, ou seja, para a melhoria das estruturas da municipalidade de São Paulo voltadas à gestão dos espaços públicos verdes. A contribuição das capacitações, integrada às contribuições feitas pelos planos de gestão e pelos modelos inovadores de financiamento, torna efetiva a melhoria das estruturas de gestão. Neste sentido, as capacitações são uma forma de efetivar e ampliar o impacto desses produtos. Assim, o objetivo das capacitações foi treinar atores chave da Prefeitura e da sociedade civil de São Paulo para a implementação da estratégia de financiamento dos parques municipais e dos planos de gestão.

O objetivo específico da capacitação das pessoas servidoras da **Prefeitura Municipal de São Paulo** foi prepará-las para incorporar os conceitos e modelos de financiamento na elaboração de políticas, programas e projetos de implantação ou requalificação dos parques municipais.

O objetivo específico da capacitação das pessoas representantes da **sociedade civil** foi prepará-las para poderem exercer uma participação qualificada nos debates públicos sobre o assunto, provendo também uma base para futuras pesquisas e desenvolvimentos teóricos.

3. Capacitação – Pessoas funcionárias municipais

Esse capítulo apresenta o processo de capacitação de pessoas funcionárias municipais. Primeiro, descreve-se o processo seletivo, estratégias de mobilização do público-alvo, número e perfil das pessoas participantes. Em seguida, detalha-se a estrutura pedagógica do seminário, combinando teoria e prática.

O seminário voltado às pessoas funcionárias foi realizado no dia 17 de junho de 2025, das 09:00 às 18:00, em formato presencial, na sala de reuniões da Secretaria do Verde e do Meio Ambiente (Rua do Paraíso, 387, São Paulo, SP). O evento foi conduzido pela equipe técnica do Viva o Verde SP, com apoio da equipe de consultoria durante as atividades teóricas e práticas realizadas ao longo do dia.

3.1 Processo seletivo, perfil e número de pessoas participantes

A seleção das pessoas participantes foi realizada em articulação com a Secretaria do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), priorizando profissionais-chave que atuam direta ou indiretamente com a temática da gestão e financiamento de áreas verdes. O critério de escolha considerou a capacidade desses agentes de replicar os conhecimentos adquiridos em suas equipes e projetos, além de fomentar um ambiente propício à troca de experiências, alinhado ao objetivo do seminário como um espaço de construção coletiva de conhecimento. Além de pessoas servidoras da SVMA, foram convidadas a Secretaria Executiva de Planejamento e Eficiência (SEPLAN), a Secretaria Executiva de Desestatização e Parcerias (SEDP), e a São Paulo Parcerias (SP Parcerias S/A).

Com a lista de participantes definida, os convites foram enviados individualmente por e-mail. Junto ao convite, foi disponibilizado um formulário de inscrição online, com o objetivo de confirmar a presença e levantar informações sobre o perfil das pessoas participantes, possibilitando melhor planejamento das atividades. O formulário de inscrição obteve 18 pessoas inscritas, cuja maioria eram mulheres. Do total de 18 pessoas inscritas, 11 se autodeclararam brancas, 4 pardas, 2 amarelas e 1 preta.

Tabela 1: Gênero das pessoas inscritas

Gênero das pessoas inscritas	
Mulheres	84%
Homens	16%
Não Binário	0%
Outra	0%

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

Tabela 2: Raça das pessoas inscritas

Raça das pessoas inscritas	
Branca	61%
Parda	22%
Amarela	11%
Preta	6%

Fonte: Elaboração ONU-Habitat



De forma a garantir a participação das pessoas convidadas no seminário, foram enviados lembretes por e-mail uma semana e um dia antes da atividade, além do envio dos convites na agenda eletrônica.

No dia da atividade, foi disponibilizada uma lista de presença, onde foi solicitada a assinatura de cada pessoa participante, indicando sua instituição e cargo, quando aplicável. Na lista de presença foram registradas 27 pessoas participantes. A meta pré-estabelecida de participação (25) foi superada. Do mesmo modo, foi superada a meta de proporção de mulheres participantes (8 de cada 10), alcançando 84%. A meta de interseccionalidade (mulheres pretas ou com deficiência) (50%) não foi atingida, alcançando apenas 39%.

3.2 Estrutura pedagógica

Essa seção se dedica a apresentar a estrutura da ação formativa na capacitação das pessoas funcionárias, bem como os resultados obtidos com a aplicação dos exercícios práticos. A agenda do seminário foi estruturada em dois períodos, manhã e tarde, e organizada conforme as partes apresentadas no *Capítulo 2, Proposta metodológica*.

3.2.1 Primeira parte

O período da manhã foi iniciado com a abertura institucional, promovida pela representante da SVMA e pelo coordenador da iniciativa Viva o Verde SP. Na sequência, foi proposta uma rodada de apresentação entre as pessoas presentes, seguida da abertura da primeira parte, a qual teve como objetivo o alinhamento conceitual e as bases iniciais para a discussão.

O primeiro exercício, proposto como aquecimento e atividade “quebra-gelo”, teve como objetivo introduzir o tema do seminário e estimular as pessoas participantes a refletirem, com base em suas experiências, sobre os principais desafios e possíveis soluções relacionadas à gestão e financiamento de áreas verdes. A atividade também serviu como base de avaliação inicial, permitindo a identificação de percepções prévias que poderiam ser comparadas com os resultados e aprendizados ao final do seminário.

O exercício pautou-se nas seguintes questões:

- O que pode influenciar o cumprimento das metas propostas no Plano Diretor Estratégico e no Programa de Metas do Governo Municipal (2025-2028)?
- Quais são as questões relacionadas ao financiamento dos parques, que comprometem o seu bom funcionamento e preservação?
- Quais possíveis caminhos e soluções diante de tais problemas?

As pessoas participantes foram orientadas a refletir individualmente e registrar suas respostas em uma folha de papel. Após cinco minutos, foram convidadas a compartilhar suas reflexões com a pessoa ao lado. Em seguida, organizaram-se em grupos de quatro a cinco pessoas para definir, de forma colaborativa, três problemas e três soluções prioritárias, registrando as respostas no aplicativo *Mentimeter*.

Figura 4: Registro do primeiro exercício



Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

Figura 5: Resultados do primeiro exercício – *Mentimeter*

Quais as principais questões relacionadas ao financiamento dos parques municipais?



Quais as possíveis soluções / encaminhamentos ?



Fonte: Elaboração ONU-Habitat

Os principais problemas apontados concentram-se na falta de planejamento, orçamento e dimensionamento de custos, bem como em limitações na capacidade de execução e gestão administrativa. Entre as possíveis soluções e encaminhamentos sugeridos, destacam-se o fortalecimento das capacidades técnicas e recursos humanos, implementação de estratégias de cogestão e parcerias, e o reconhecimento das áreas verdes como ativos verdes, ou seja, espaços que geram benefícios ambientais e sociais, ao mesmo tempo em que possuem valor econômico.

3.2.2 Segunda parte

A segunda parte da capacitação teve como objetivo promover uma reflexão a partir de um panorama situacional do financiamento dos parques municipais da cidade de São Paulo. Foram apresentados dados e análises sobre os modelos atuais de financiamento, suas principais fontes e desafios, além de discutir tendências e possíveis caminhos para a sustentabilidade financeira desses espaços no futuro.

O segundo exercício teve como objetivo promover uma análise crítica e colaborativa sobre o panorama atual do financiamento dos parques municipais, a partir da identificação coletiva de desafios e oportunidades associados às principais fontes de recursos utilizadas pela cidade de São Paulo. A atividade foi estruturada em grupos, que analisaram os diferentes fundos municipais considerando suas finalidades, critérios de destinação, origem dos recursos, volume estimado, e os órgãos envolvidos na sua gestão.

Com base em uma tabela de referência, os participantes refletiram sobre aspectos como a distinção entre recursos de investimento (capital, ou *capex*) e manutenção (custeio, ou *opex*), a previsibilidade e regulamentação dos fundos, a possibilidade de disputa entre secretarias e o grau de aplicabilidade de cada fundo em diferentes tipos de parques e áreas verdes. Os grupos registraram, em notas adesivas coloridas, os desafios e as potencialidades identificados para cada fundo, os quais foram organizados coletivamente em um painel visual. A etapa foi concluída com uma leitura crítica do panorama construído, conduzida pela equipe facilitadora, seguida de uma discussão aberta entre as pessoas participantes sobre as conclusões preliminares acerca do financiamento dos parques na cidade.

Tabela 3: Painel crítico resultante do segundo exercício

	DESAFIOS	POTENCIALIDADES
FMSAI	Necessário aumentar a capacidade de execução	Participação da Secretaria Municipal de Habitação – SEHAB e Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras – SIURB na implantação dos parques
	Atualmente não inclui custeio	Revisão da legislação do fundo para incluir manutenção/custeio
	Pouca autonomia sobre a gestão do recurso	Possibilita o financiamento de parques em áreas vulneráveis
	Falta maior integração dos projetos entre as secretarias	Garantia do contrato com a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP
	Necessário maior percentual de recurso destinado à SVMA	

FEMA	Necessário fomentar maior percentual de projetos da sociedade civil	Diversificação das fontes de recursos, além das compensações
	Diversificar a fonte de recursos (Termo de Compromisso Ambiental – TCA)	Fundo próprio da SVMA
	Intensificação da fiscalização	Incluir Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS como fonte de recurso
		Autonomia e flexibilidade para uso do recurso
FUNDURB	Necessário maior percentual de recurso destinado à SVMA	Vincular porcentagem do recurso para implantação de parques
	Falta maior integração dos projetos entre as secretarias	Revisão da legislação do fundo para incluir manutenção/custeio
	Necessário priorizar projetos de implantação de parques	Alocar recursos em projetos que promovam o uso eficiente de recursos, como energia, água e gestão de resíduos.
	Quota ambiental (outorga) para o Fundo Especial de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – FEMA	Fundo com bastante recurso financeiro
TESOURO	Aumento do valor destinado ao custeio	Integração orçamentária com outras políticas setoriais
	Imprevisibilidade: varia conforme economia	
FMP	Há entraves burocráticos para receber doações	Alocação de novas fontes de recursos (taxas, doações, parcerias)
	Regulamentação destinada (percentual) para outras finalidades	Percentual de outorga destinado ao Fundo Municipal de Parques – FMP
	Necessário gerar uma fonte confiável para custeio	Receita de concessões dos parques
	Necessário implantar e regulamentar	Prever doações e Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU verde como fonte de recursos
		Revisão da legislação do fundo para incluir manutenção/custeio
Fundo próprio da SVMA		
	Incorporação da receita de Termo de Permissão de Uso – TPU	

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

Figura 6: Registro do segundo exercício – discussão em grupos



Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

Figura 7: Registro do segundo exercício – painel crítico



Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

3.2.3 Terceira parte

A última parte da capacitação objetivou ampliar a compreensão sobre os desafios futuros e as possibilidades de financiamento que podem sustentar e fortalecer os parques municipais de São Paulo.

Nesta terceira parte houve duas pessoas convidadas especialistas em financiamento urbano, Claudia Acosta (consultora do Produto 3.2 do Viva o Verde SP) e Tomas Wissenbach. A partir da sua apresentação de conceitos-chave de estratégia e sustentabilidade financeira, foram colocadas algumas reflexões sobre como integrar diferentes mecanismos de financiamento à realidade dos parques municipais de São Paulo.

Foram apresentadas experiências nacionais e internacionais, com destaque para nove casos de financiamento de espaços públicos, ilustrando abordagens distintas, para avançar na construção de um portfólio diversificado de fontes de financiamento para o município de São Paulo.

O terceiro exercício proposto visou uma reflexão sobre as estratégias apresentadas e sua aplicação em estudos de caso reais, no contexto dos parques municipais que receberam os planos de gestão elaborados pelo Viva o Verde SP. Foram trabalhadas as diferentes tipologias de parque:

- Parques Naturais Municipais (PNM) e de Conservação;
- Parques Urbanos;
- Parques Lineares; e
- Parques de Orla.

Essa classificação permitiu refletir sobre os desafios específicos enfrentados por cada tipo de parque, especialmente em relação à sua sustentabilidade financeira. Cada grupo trabalhou com um parque representativo de uma dessas categorias, analisando seus desafios financeiros e potenciais de geração de receita. A atividade foi estruturada na identificação dos principais desafios financeiros associados ao tipo de parque do grupo, considerando tanto a operação e manutenção quanto a requalificação a longo prazo; também foi proposta a análise de caso como referência para aplicabilidade prática no parque em estudo; e, ao final, cada grupo propôs estratégias financeiras adaptadas ao parque analisado, buscando formas de estimular a economia local, atrair recursos e garantir a sustentabilidade no curto, médio e longo prazo.

Essa atividade integrou conceitos estratégicos com práticas inspiradoras e promoveu a construção coletiva de soluções, com foco na viabilidade e aplicabilidade das propostas. Cada grupo apresentou sua proposta em um debate ao final do exercício.

Tabela 4: Resultado do terceiro exercício – estudos de caso

	DESAFIOS	POTENCIALIDADES	ESTRATÉGIAS
PARQUE LINEAR (ÁGUA PODRE- YPUERA)	Alto custo de manutenção	Parque como objeto de estudo para comunidade escolar	Projeto de manejo/conservação por estudantes
	Dificuldade de gestão	Meio ambiente educativo	Hortas comunitárias
	Alto custo do contrato de vigilância	Vizinhança próxima (segurança)	Promoção de percursos educativos

		Presença do Centro Educacional Unificado – CEU e escolas	Criação de Associação Comunitária que possa participar da gestão
		Comunidade ativa	Atrelar ao Programa de Operação Trabalho – POT para ações de jardinagem e educação ambiental
PARQUE URBANO (AUGUSTA – PREFEITO BRUNO COVAS)	Alto custo de manutenção	Autorização para aulas coletivas (ativação)	Associação local para gestão e melhorias
	Vandalismo	Serviços para pets com parcerias (<i>naming rights</i>)	Transferência do Direito de Construir – TDC
	Proibição de uso de bicicleta e skate	Parceria com SESC para atividades físicas e culturais	Ações intersecretoriais com secretarias da cultura e turismo
	Pouco espaço livre disponível	Parcerias com universidades vizinhas para educação ambiental	
	Mobiliário urbano em parceria com exposição de marca	Parcerias com teatros do entorno para atividades culturais	
		Parcerias com escolas públicas para educação ambiental	
		Possibilidade para pequeno ponto de alimentação	
Parcerias para cinema ao ar livre			
<i>Display</i> para protetor solar (<i>naming rights</i>)			
PARQUE URBANO (PARAISÓPOLIS)	Desigualdade territorial	Estimular economia local para feiras	Ações de educação ambiental – condutores
	Conservar e proteger a área da real utilidade	Pagamento de Termo de Permissão de Uso – TPU	Captação de recursos internacionais – interesse social
	Falta de visibilidade do acesso	Relações intersecretoriais	Fortalecer / criar organização com sociedade civil
	Necessita ampliação da área para maior conexão urbana	Repasse de recursos	Capacitação da população – implementar o Programa de Operação Trabalho – POT no parque
	Ausência de espaço para atividades diversificadas		
PARQUE DE ORLA (JARDIM APURÁ – BÚFALOS)	Alto custo de manutenção devido à dimensão	Beleza cênica	Acesso ao transporte aquático
	Difícil acesso		Produção de energia solar flutuante (financiamento do Banco Nacional de

			Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES)
	Poluição da água da represa		Espaço para serviços com vista – restaurante, eventos (aluguel)
	Visitação reduzida		Doação voluntária para manutenção
			Parceria público-comunitária para serviços de manutenção
			Parceria para manutenção nas propriedades da Empresa Metropolitana de Águas e Energia – EMAE
			Atividades econômicas comunitárias – aluguel de espaços
PARQUE NATURAL/ DE CONSERVAÇÃO (CÓRREGO DO BISPO)	Compatibilizar instrumentos de financiamento com Plano de Manejo		Taxas de visitação – conceder gratuidade para moradores do entorno
	Formalizar parcerias com entidades da economia local		Alojamento e/ou camping
	Polêmica enfrentada com a comunidade ao implementar cobranças (ex: taxas)		<i>Naming rights:</i> estabelecer critérios para garantir que não haja perda da identidade do local – excluir empresas incidentes em crimes ambientais. Pode ser nome de apenas um espaço ou atrativo (ex: Trilha X, Tirolesa Y...)
			Pagamento por Serviços Ambientais – PSA
			Ecoturismo: eventos de observação de pássaros, trilhas, Polo de Ecoturismo da Cantareira
			Economia do bem-estar: retiros de meditação
			Cobrança pelo uso do espaço por assessorias esportivas
			Direitos de imagem (ex: ensaios fotográficos)
			Transferências de recursos para uso do espaço por outros órgãos. Ex: saúde e educação
			Investir em eficiência energética nas edificações

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

4. Capacitação – Sociedade civil

Esse capítulo apresenta o processo de capacitação de pessoas representantes da sociedade civil. Primeiro, descreve-se o processo seletivo, estratégias de mobilização do público-alvo, número e perfil das pessoas participantes. Em seguida, detalha-se a estrutura pedagógica do seminário, combinando teoria e prática.

O seminário voltado às pessoas representantes da sociedade civil foi realizado no dia 3 de julho de 2025, das 09:00 às 18:00, em formato presencial, na sala de reuniões da Secretaria do Verde e do Meio Ambiente (Rua do Paraíso, 387, São Paulo, SP). O evento foi conduzido pela equipe técnica do Viva o Verde SP, com apoio da equipe de consultoria e de um palestrante convidado durante as atividades teóricas e práticas realizadas ao longo do dia.

4.1 Processo seletivo, perfil e número de pessoas participantes

Para o grupo da sociedade civil, inicialmente foram convidadas as entidades do Grupo de Referência do Viva o Verde SP. Esta escolha considerou que as entidades representadas no Grupo de Referência, por serem especializadas principalmente em meio ambiente e espaço público, são as que comumente participariam em debates públicos sobre o financiamento dos parques municipais.

Os convites foram enviados individualmente por e-mail 28 dias antes da data do seminário. Junto ao convite, foi disponibilizado um formulário de inscrição online, com o objetivo de confirmar a presença e levantar informações sobre o perfil das pessoas participantes, possibilitando melhor planejamento das atividades. No total, foram enviados quatro e-mails às 35 pessoas integrantes do Grupo de Referência: o convite com o formulário de inscrição, um boletim informativo, um lembrete e um e-mail com o relatório sobre modelos inovadores de financiamento de parques (Produto 3.2). Também foram enviadas mensagens por aplicativo de mensagens. Dois dias antes do seminário, devido ao número insuficiente de pessoas inscritas, o convite foi encaminhado aos conselhos gestores dos parques onde o Viva o Verde SP tem trabalhado para desenvolver planos de gestão e realizar avaliações específicas e projetos de requalificação.

O formulário de inscrição obteve 21 pessoas inscritas. Destas, 15 pessoas participaram no seminário. Das 15 pessoas participantes, 10 são mulheres e, destas, 3 se autodeclararam pardas ou pretas.

Tabela 5: Gênero das pessoas participantes

Gênero das pessoas participantes	
Mulheres	67%
Homens	33%
Outros	0%

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

Tabela 6: Raça das mulheres participantes

Raça das mulheres participantes	
Branca	70%
Parda	30%
Preta	0%
Outras	0%

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

No dia da atividade, foi disponibilizada uma lista de presença, onde foi solicitada a assinatura de cada pessoa participante, indicando sua instituição e cargo, quando aplicável. Na lista de presença foram registradas 15 pessoas participantes, além das duas pessoas palestrantes. Assim, a meta pré-estabelecida de participação (25) não foi alcançada. A meta de participação de mulheres também não foi alcançada (8 de cada 10), com 67%. A meta de interseccionalidade (mulheres pretas, pardas, amarelas ou com deficiência) (50%) não foi atingida, alcançando apenas 30%.

4.2 Estrutura pedagógica

Essa seção se dedica a apresentar a estrutura da ação formativa na capacitação das pessoas representantes da sociedade civil, bem como os resultados obtidos com a aplicação dos exercícios práticos. A agenda do seminário foi estruturada em dois períodos, manhã e tarde, e organizada conforme as partes apresentadas no *Capítulo 2, Proposta metodológica*.

4.2.1 Primeira parte

O período da manhã foi iniciado com a abertura institucional, promovida pela representante da SVMA e pelo coordenador da iniciativa Viva o Verde SP. Na sequência, foi proposta uma rodada de apresentação entre as pessoas presentes, seguida da abertura da primeira parte, a qual teve como objetivo o alinhamento conceitual e as bases iniciais para a discussão.

O primeiro exercício, proposto como aquecimento e atividade “quebra-gelo”, teve como objetivo Introduzir o tema, instigar as pessoas participantes a pensarem nas principais questões/problemas e encaminhamento de soluções a partir de sua experiência. Ter uma base inicial para um comparativo de pós-seminário a partir das questões iniciais levantadas. A atividade também serviu como base de avaliação inicial, permitindo a identificação de percepções prévias que poderiam ser comparadas com os resultados e aprendizados ao final do seminário.

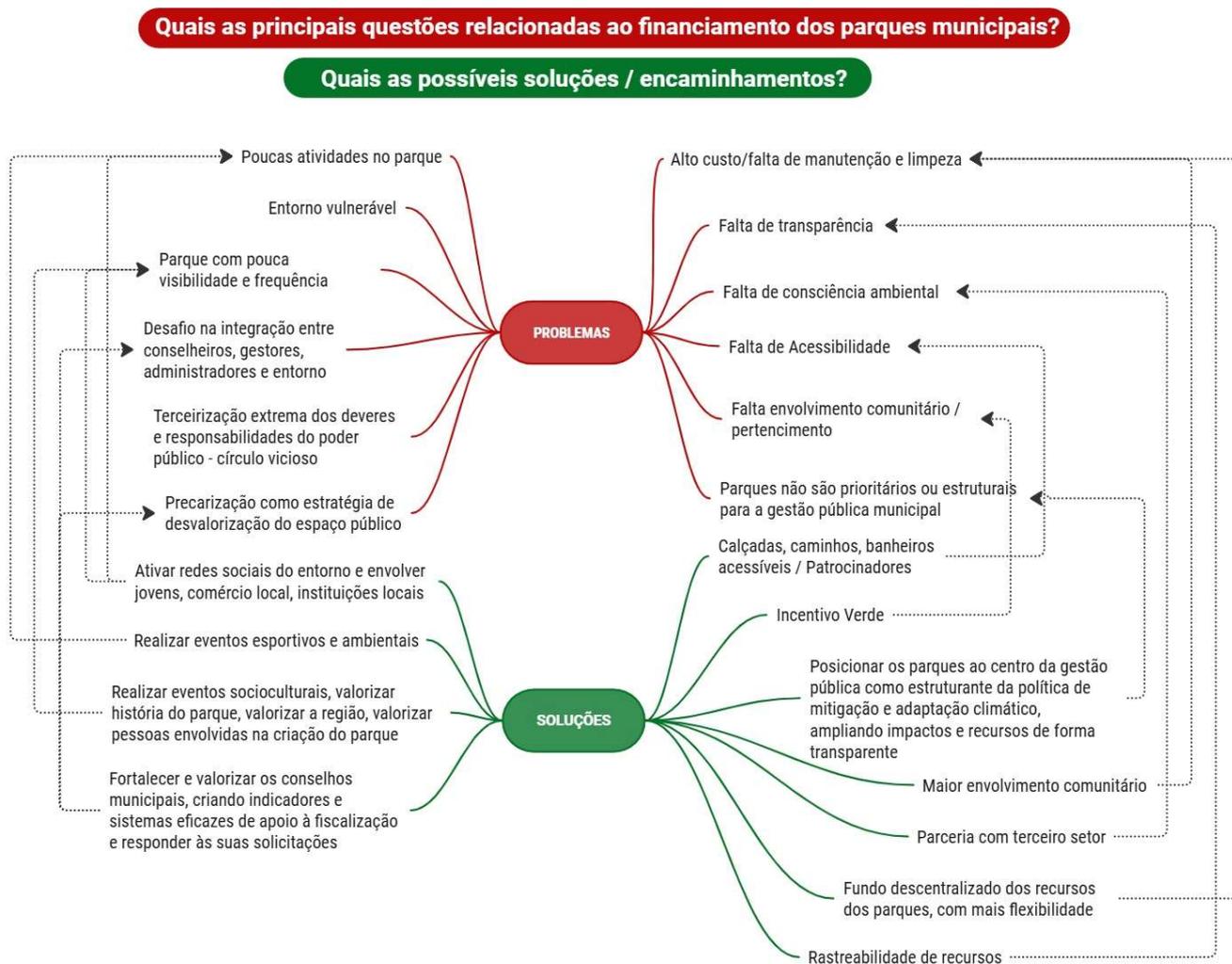
O exercício pautou-se nas seguintes questões:

- O que pode influenciar o cumprimento das metas propostas?
- Quais são as questões relacionadas ao financiamento dos parques, que comprometem o seu bom funcionamento e preservação?
- Quais possíveis caminhos e soluções diante de tais problemas?

As pessoas participantes foram orientadas a refletir individualmente e escrever em uma folha de papel problemas e soluções ou encaminhamentos com relação ao financiamento dos parques. Depois, foram convidados a discutir com a pessoa ao lado e compartilhem suas reflexões. Finalmente, os grupos foram convidados a definirem de forma colaborativa, no máximo, três problemas e três soluções prioritárias. Cada grupo colou as notas adesivas coloridas no painel geral e, na sequência, foi feita a leitura do painel pela equipe facilitadora.

Alguns dos problemas apontados foram a vulnerabilidade do entorno, falta de envolvimento comunitário ou os custos e terceirização da manutenção, entre outros problemas. Entre as possíveis soluções e encaminhamentos sugeridos, foram apontadas a ativação das redes sociais e comunidades vizinhas de cada parque, parcerias com o terceiro setor ou ter fundos descentralizados com uma gestão flexível, entre outras.

Figura 8: Resultado do primeiro exercício



Fonte: Elaboração ONU-Habitat

Figura 9: Registro do primeiro exercício



Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

4.2.2 Segunda parte

A segunda parte da capacitação teve como objetivo debater sobre as possibilidades para fortalecer a sustentabilidade financeira dos parques, entendendo o ciclo de vida dos parques e seu vínculo com as diferentes fontes e estratégias de financiamento – seja para expansão, requalificação ou custeio do dia a dia dos parques. Foi observada a situação da estrutura atual e os recursos disponíveis para financiamento dos parques. E por fim, foi estimulada uma reflexão sobre os riscos da situação atual e possíveis caminhos estratégicos. Com este fim, foram apresentados dados e análises sobre os modelos atuais de financiamento, suas principais fontes e desafios, além de discutir tendências e possíveis caminhos para a sustentabilidade financeira desses espaços no futuro.

O segundo exercício teve como objetivo a reflexão sobre o panorama da situação atual de financiamento dos parques municipais através de construção conjunta de um painel crítico de desafios e oportunidades, relacionado ao exercício da primeira parte, e se o financiamento dos parques atualmente na cidade é suficiente. Também se procurou estimular a criatividade sobre quais outras estratégias poderiam contribuir à sustentabilidade financeira dos parques. As análises das diferentes fontes e mecanismos de financiamento consideraram o papel da sociedade civil na formulação e implementação de políticas de financiamento municipal.

Ao longo do exercício, as pessoas participantes refletiram e debateram sobre os fundos municipais e sua função de vincular uma determinada fonte de receita (arrecadação) com um grupo específico de atividades a serem financiadas (destinação), complementam os recursos do tesouro municipal.

Para isso, foi formado um painel de possíveis estratégias e sua relação a situação atual de financiamento dos parques municipais, a finalidade de cada fonte e os critérios de destinação. Cada grupo refletiu se e como as fontes atuais de recursos atendem os desafios e soluções levantadas no primeiro exercício, tanto de investimento (*capital* ou *capex*) como manutenção (*custeio* ou *opex*). As contribuições de cada grupo foram escritas em notas adesivas e coladas num cartaz, relacionando-as às potencialidades ou desafios, por meio de flechas/linhas.

Figura 10: Registro do segundo exercício – discussão em grupos

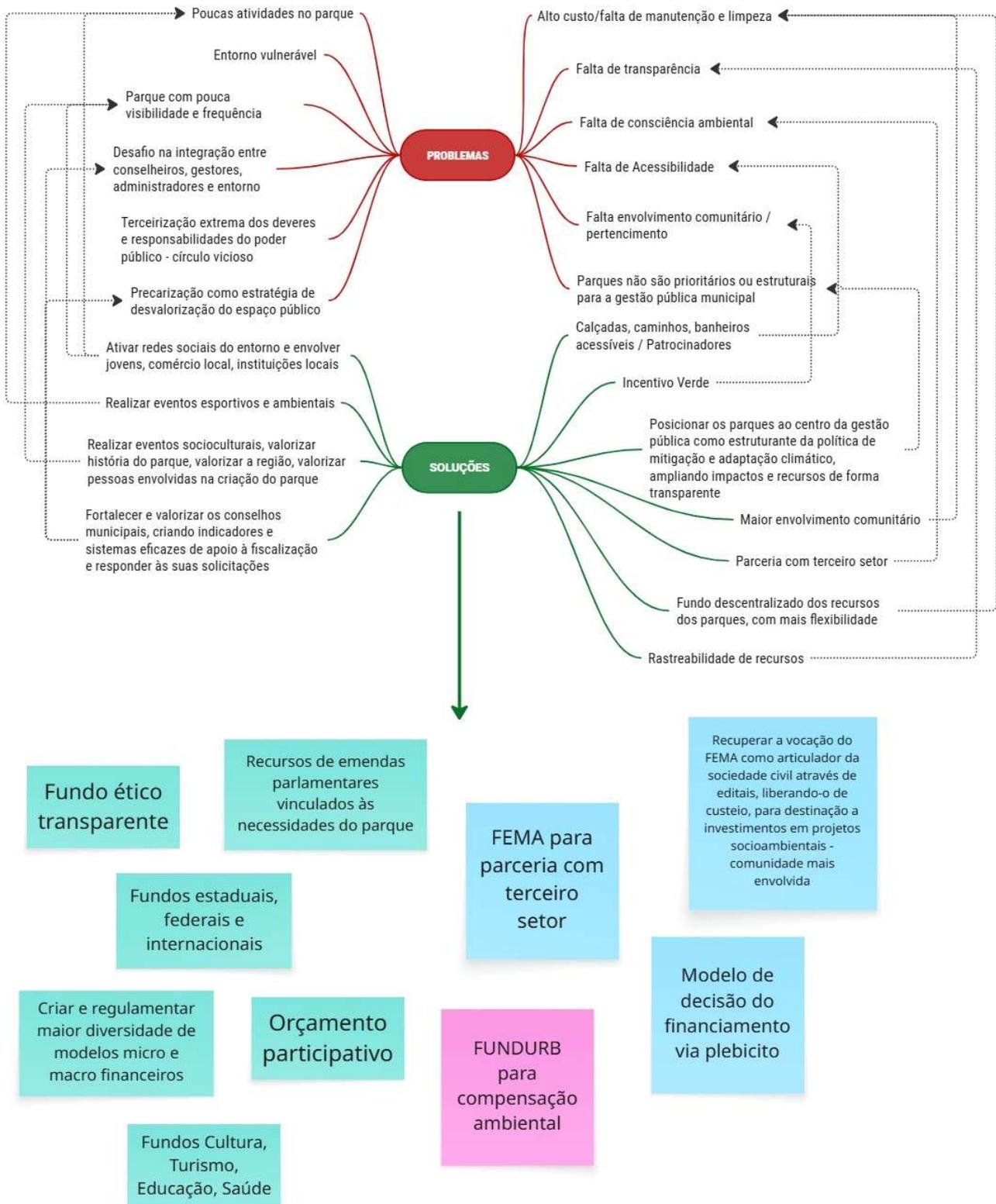


Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

Figura 11: Resultado do segundo exercício

Quais as principais questões relacionadas ao financiamento dos parques municipais?

Quais as possíveis soluções / encaminhamentos?



Fonte: Elaboração ONU-Habitat

4.2.3 Terceira parte

A última parte da capacitação, igual que no seminário com pessoas funcionárias municipais, teve como objetivo ampliar a compreensão dos desafios e idear alternativas contextualizadas de financiamento para sustentar e fortalecer os parques municipais de São Paulo. Nesta terceira parte houve duas pessoas convidadas especialistas internacionais em financiamento urbano, Claudia Acosta (consultora do Produto 3.2) e Paulo Sandroni.

Na primeira apresentação da especialista Claudia Acosta, a partir dos conceitos-chave, necessários para um financiamento sustentável, foi provocada a reflexão sobre como integrar diferentes mecanismos de financiamento à realidade específica dos diferentes tipos de parques municipais de São Paulo, considerando os territórios onde estão inseridos. Também foram apresentadas experiências nacionais e internacionais, com destaque para nove casos de financiamento de espaços públicos, ilustrando abordagens distintas, para avançar na construção de um portfólio diversificado de fontes de financiamento para o município de São Paulo.

Na segunda apresentação do especialista Paulo Sandroni, foi compartilhado um histórico das ferramentas de financiamento urbano baseadas na gestão do território como, por exemplo, a Outorga Onerosa do Direito a Construir e os Certificado de Potencial Adicional de Construção (CEPACS), como potenciais fontes extraorçamentárias para financiamento de parques municipais.

O terceiro exercício visou uma reflexão sobre as estratégias apresentadas e sua aplicação em estudos de caso reais, no contexto dos parques municipais que receberam os planos de gestão elaborados pelo Viva o Verde SP. Foram trabalhadas as diferentes tipologias de parque:

- Parques Naturais Municipais (PNM) e de Conservação;
- Parques Urbanos;
- Parques Lineares; e
- Parques de Orla.

Essa classificação permitiu refletir sobre os desafios financeiros específicos enfrentados por cada tipo de parque. Cada grupo trabalhou com um parque representativo de uma dessas categorias, analisando seus desafios financeiros e potenciais fontes de receita. Cada grupo propôs alternativas considerando os principais desafios financeiros associados, tanto de operação e manutenção quanto de requalificação a longo prazo. Ao final, cada grupo buscou formas de estimular a economia local, atrair recursos e promover a sustentabilidade no curto, médio e longo prazo. Cada grupo apresentou sua proposta em um debate ao final do exercício.

Tabela 7: Resultado do terceiro exercício – estudos de caso

	DESAFIOS	POTENCIALIDADES	ESTRATÉGIAS
PARQUE LINEAR (ÁGUA PODRE-YPUERA)		Ampliar a promoção de eventos no parque relacionados à educação e saúde	Espaços de quiosques com acordos de manutenção. Exemplo: quem gere o quiosque realiza manutenção de determinado setor do parque Preços públicos
PARQUE URBANO (ARISTOCRATA)	Infraestrutura precária mesmo com obra recente, devido à má execução e dificuldade de manutenção	Criar espaços para recuperar a memória e pertencimento	Parceria com escolas e equipamentos do entorno para realização de oficinas

	Falta espaço coberto para realização de atividades e encontros	Promover eventos para plantio de frutíferas	Incentivo a feiras de artesanato, exposição, para incentivar habilidades locais – aluguel simbólico do espaço
	Falta visibilidade da existência do parque		
PARQUE DE ORLA (JARDIM APURÁ – BÚFALOS)	Descarte irregular de lixo	Conselho gestor ativo e envolvido com o parque	Fomentar economia contratando pessoas do entorno
	Falta educação ambiental no entorno	Ações de coletivos para limpar o parque	Ecoturismo na orla: associação com projetos locais como “Meninos da Billings” e “Limpendo Represas”
	Implantar o conceito de uso como parque - visibilidade		Parceria com a Universidade Aberta do Meio Ambiente e da Cultura de Paz – UMAPAZ para fomentar atividades de ecoturismo com foco na educação ambiental
	Pressão por ocupação – habitação irregular		Articulação com Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB e Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP para despoluição e controle do esgoto clandestino
	Usos clandestinos e ilegais		Articulação com equipamentos vizinhos: UBS, escolas.
	Racismo ambiental		Implementar serviço de alimentação
	Controle de acesso		
PARQUE NATURAL/ DE CONSERVAÇÃO (CÓRREGO DO BISPO)		Atrativos e atividades existentes: pomar de jabuticabas, horta (Sampa + Rural), capelas históricas, caminhada ecológica, Programa Fogo Zero, nascentes, clube de reciclagem, Programa Passarinhando	Recursos do FUNDURB para garantir acessibilidade do parque, incluindo elevador em alguns setores com maior desnível
		Integrar ao Polo de Ecoturismo da Cantareira	Programa Passarinhando poderia ser patrocinado por ONGs, dada a capacidade do programa e sua capilaridade no mercado
		Potencial para criação de quiosque e café	Patrocínio da Torre de Observação, com foco em atividades de visitação voltadas à ciência cidadã e educação ambiental <i>Naming rights:</i> poderia ser estratégia para alguns setores e atrativos do parque

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

Figura 12: Registro da participação das pessoas especialistas convidadas



Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

Figura 13: Registro do terceiro exercício – discussão em grupos



Fonte: Guilherme Justino/ONU-Habitat

5. Avaliação de conhecimento

Visando comprovar o alcance das metas do produto, as pessoas participantes preencheram um formulário impresso ao final de cada oficina. As respostas foram anônimas, como indicado no formulário, para maior conforto no momento de responder. O formulário e as perguntas foram as mesmas para os dois grupos: pessoas funcionárias municipais e representantes da sociedade civil.

1. Em escala de 1 a 10, em que medida o evento ajudou você a aprofundar seu conhecimento sobre os desafios de financiamento dos parques municipais e a propor soluções inovadoras?

- Resultado Prefeitura de São Paulo (12 respostas): 9,2
- Resultado sociedade civil (15 respostas): 8,5

2. Por favor, selecione a única afirmação correta dentre as quatro opções a seguir. O ciclo de vida dos parques deve incluir os seguintes elementos:

- a. Criação, uso e ressignificação.
- b. Planejamento, implantação, manutenção e operação, avaliação e requalificação. (resposta correta)
- c. Implantação, operação e degradação.
- d. Implantação, manejo, conservação e reestruturação.

- Resultado Prefeitura de São Paulo (12 respostas): 92% de acertos
- Resultado sociedade civil (15 respostas): 87% de acertos

3. Por favor, selecione a única afirmação correta dentre as quatro opções a seguir. Um parque é considerado como ativo econômico quando:

- a. ele oferece muita infraestrutura para diversas atividades;
- b. existem muitas atividades econômicas na vizinhança;
- c. ele é planejado, operado e mantido considerando seu potencial para agregar valor no próprio parque e em seu entorno; (resposta correta)
- d. ele gera benefícios econômicos para a entidade que o administra.

- Resultado Prefeitura de São Paulo (12 respostas): 92% de acertos
- Resultado sociedade civil (15 respostas): 80% de acertos

Média de satisfação das pessoas participantes: **8,8 de 10**

Média de acertos das perguntas 2 e 3: **87%**

6. Conclusão e aprendizados

Os dois seminários realizados tiveram resultados satisfatórios em termos gerais, tanto do ponto de vista da organização como das pessoas participantes. A qualidade dos materiais elaborados pelas pessoas participantes nos exercícios, assim como as avaliações preenchidas no final de cada evento, indica que elas compreenderam bem o conteúdo e ganharam novos conhecimentos. Elas também fizeram contribuições importantes a serem consideradas nas políticas de financiamento e na gestão dos parques.

Entre os desafios, destaca-se a dificuldade de garantir a participação da sociedade civil. O número de representantes que participaram no seminário (15) é significativamente menor do que a meta de 25 prevista no Acordo de Contribuição. Na capacitação do Produto 1.1 realizada em 2023, 22 pessoas da sociedade civil participaram nas oficinas; na capacitação do Produto 2.3 realizada em 2024, 18 pessoas da sociedade civil concluíram o curso. Por outro lado, no seminário voltado às



peças funcionárias municipais, o número de peças participantes foi satisfatório, com 27 participantes, acima da meta de 25.

O convite ao grupo da sociedade civil foi dirigido às entidades integrantes do Grupo de Referência. O primeiro convite foi enviado individualmente a 35 peças por e-mail um mês antes do evento, com um formulário digital de inscrição. No convite foi solicitado que, caso não pudessem participar, encaminhassem o convite a outras peças de suas entidades ou de outras entidades relevantes. Duas semanas antes, como lembrete, foi reenviado o mesmo convite. Após o seminário realizado com a Prefeitura, foi enviado um boletim ao Grupo de Referência informando do sucesso do evento, procurando gerar interesse e motivação. Uns dias antes do evento, foi enviada a primeira versão completa do documento “Modelos inovadores de financiamento de áreas verdes”, de forma exclusiva, contendo o material teórico que seria abordado no seminário. Além destes quatro e-mails, foram enviados convites e lembretes através do grupo de Whatsapp que o projeto mantém com o Grupo de Referência.

Dois dias antes do evento, com apenas 12 peças inscritas, foi decidido ampliar o grupo de peças convidadas para os conselhos gestores dos parques. Foi enviado um e-mail a todas as peças conselheiras dos 18 parques com os quais a iniciativa Viva o Verde SP tem trabalhado de forma direta desenvolvendo planos de gestão e realizando avaliações específicas. No total, se inscreveram 21 peças ao seminário com a sociedade civil, das quais participaram 15.

Apesar dos esforços, a estratégia de convocação não teve o efeito esperado, o que precisa ser analisado. A modo de hipótese, além das ausências por conflitos de agenda, um número significativo de peças integrantes do Grupo de Referência não tinha suficiente interesse no assunto do seminário.

Em relação à estrutura pedagógica, o seminário dividido em três partes com exercícios práticos (em grupos) foi satisfatório e deu bons resultados. Houve dificuldades de controle do tempo de alguns debates durante as apresentações das peças especialistas convidadas (Cláudia Acosta, Tomás Wissenbach e Paulo Sandroni), o que causou atrasos e motivou que o último exercício do seminário fosse reduzido e simplificado, tanto no seminário com representantes da Prefeitura como da sociedade civil. A moderação dos debates consuma ser um desafio, pois é comum que, em momentos não esperados, as peças participantes se estendam em discussões ou depoimentos que causam atrasos nas atividades planejadas. Neste e em outros treinamentos do Viva o Verde SP, temos respeitado e estimulado os debates, porém sempre lembrando às peças participantes da necessidade de distribuir equitativamente o tempo de fala.

As apresentações das peças palestrantes convidadas, Claudia Acosta, Tomás Wissenbach e Paulo Sandroni, foram muito bem recebidas pelas peças participantes, tanto entre representantes da Prefeitura como os da sociedade civil. Sua participação conseguiu enriquecer o conteúdo e os debates dos seminários.

No referente às avaliações de conhecimento das peças participantes, os resultados são satisfatórios. As pontuações dos dois grupos foram semelhantes. Em média, as peças participantes deram uma nota de **8,8 sobre 10** em relação à contribuição do seminário aos seus conhecimentos sobre o financiamento dos parques municipais. Na avaliação desses conhecimentos, em média, 87% acertaram as duas perguntas técnicas.

Podemos concluir que os dois seminários têm fortalecido as capacidades da Prefeitura e da sociedade civil na implementação dos planos de gestão e dos modelos inovadores de financiamento elaborados pelo Viva o Verde SP. Desta forma, o projeto tem contribuído com a melhoria das estruturas da Prefeitura para a gestão dos parques municipais de São Paulo.



Especificamente, a capacitação das pessoas servidoras da **Prefeitura de São Paulo** tem buscado prepará-las para incorporar os conceitos e modelos de financiamento na elaboração de políticas, programas e projetos voltados aos parques municipais.

Em menor medida, devido o número de participantes abaixo da meta, a capacitação destinada à **sociedade civil** tem preparado parcialmente seus representantes para poderem exercer uma participação qualificada nos debates públicos sobre o assunto.

Deverá ser feito um acompanhamento do impacto específico a meio prazo, conforme os indicadores do Resultado 3.

Como possibilidade de melhoria em futuras atividades de capacitação, deve-se aprimorar a identificação do público-alvo da capacitação, a seleção de pessoas convidadas e as estratégias de engajamento, procurando públicos mais interessados e motivados em ganhar conhecimento sobre o tema abordado.

Referências bibliográficas

BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. **Governo Federal lança o ODS 18 “Igualdade Étnico-Racial” em evento paralelo do G20 Social.** 15 nov. 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/copy2_of_noticias/governo-federal-lanca-o-ods-18-201cigualdade-etnico-racial201d-em-evento-paralelo-do-g20-social#:~:text=do%20G20%20Social-.Governo%20Federal%20lan%C3%A7a%20o%20ODS%2018%20%E2%80%9CIgualdade%20%C3%89tico%20Racial%E2%80%9D,evento%20paralelo%20do%20G20%20Social&text=O%20lan%C3%A7amento%20do%20novo,Amanh%C3%A3%2C%20no%20Rio%20de%20Janeiro](https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/copy2_of_noticias/governo-federal-lanca-o-ods-18-201cigualdade-etnico-racial201d-em-evento-paralelo-do-g20-social#:~:text=do%20G20%20Social-.Governo%20Federal%20lan%C3%A7a%20o%20ODS%2018%20%E2%80%9CIgualdade%20%C3%89tico%20Racial%E2%80%9D,evento%20paralelo%20do%20G20%20Social&text=O%20lan%C3%A7amento%20do%20novo,Amanh%C3%A3%2C%20no%20Rio%20de%20Janeiro.). Acesso em: 10 mar. 2025.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **ODS 18: marca escolhida enfatiza jornada coletiva da luta pela igualdade étnico-racial.** 20 set. 2024. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/ods-18-marca-escolhida-enfatiza-jornada-coletiva-da-luta-pela-igualdade-etnico-racial>. Acesso em: 10 mar. 2025.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA OS ASSENTAMENTOS HUMANOS (ONU-HABITAT). **Relatório de Avaliação de Espaços Públicos da Cidade: Parques Municipais de São Paulo.** São Paulo: ONU-Habitat, 2024. Disponível em: <https://onu-habitat.org/index.php/avaliacao-de-espacos-publicos-da-cidade-parques-municipais-de-sao-paulo>. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNITED NATIONS HUMAN SETTLEMENT PROGRAMME (UN-HABITAT). **City-wide public space assessment toolkit: a guide to community-led digital inventory and assessment of public spaces.** Nairobi, 2020. 96 p. Disponível em: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/07/city-wide_public_space_assessment_guide_0.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

_____. **Public Space Site-Specific Assessment: Guidelines to Achieve Quality Public Spaces at Neighbourhood Level.** 2020. Disponível em: [Public Space Site-Specific Assessment: Guidelines to Achieve Quality Public Spaces at Neighbourhood Level | UN-Habitat](#). Acesso em: 10 mar. 2025.

ANEXO I: Lista de pessoas funcionárias da Prefeitura Municipal de São Paulo participantes do curso de capacitação

Nome	Secretaria/Coordenação/Departamento
Alexandre Mitsuro da Silveira Yassu	SVMA/Coordenação de Planejamento Ambiental (CPA)
Andréa Dias de Toledo Chamma	SVMA/Divisão de Licitações e Contratos (DLC)
Andréa Soares	SP Parcerias
Antônio Carlos Alves Correia	SVMA/Divisão de Gestão de Parques Urbanos (DGPU)
Beatriz Roumanos	SP Parcerias
Carlos Schad	SP Parcerias
Danuta Maria de Mattos Vassão	SVMA/Divisão de Gestão de Unidades de Conservação (DGUC)
Ely Kazue Yamamoto Kalonki	SVMA/Divisão de Contabilidade e Finanças (DCF)
Gabriela Pinheiro Lima Chabbouh	SVMA/Analista de Políticas Públicas e Gestão Ambiental (APPGG)
Hélia Pereira	SVMA/Divisão de Estudos Ambientais e Planejamento Territorial (DEAPT)
Isabella Maria Davenis Armentano	SVMA/Divisão de Implantação, Projetos e Obras (DIPO)
Ligia Pinheiro de Jesus	SVMA/Coordenação de Planejamento Ambiental (CPA)/DEAPT
Maíra Galvanese	SVMA/Divisão de Gestão de Unidades de Conservação (DGUC)
Maria Beatriz Ferreira de Lima	SVMA/Divisão de Estudos Ambientais e Planejamento Territorial (DEAPT)
Maria Claudia Oliveira	SVMA/Coordenadoria de Planejamento Ambiental (CPA)
Maryellen Sanchez	SVMA/Divisão de Implantação, Projetos e Obras (DIPO)
Maurício Marinho	SVMA/Divisão de Gestão de Unidades de Conservação (DGUC)
Naiara Santos Xavier de Souza	SVMA/Divisão de Gestão de Parques Urbanos (DGPU)
Paula Victoria Souza	SVMA/Divisão de Estudos Ambientais e Planejamento Territorial (DEAPT)
Pedro Lucas Oliveira dos Santos	SVMA/Analista de Políticas Públicas e Gestão Ambiental (APPGG)
Rafaela di Fonzo	Secretaria Executiva de Planejamento e Eficiência
Rosana Lamana Guma	SVMA/Divisão de Gestão de Parques Urbanos (DGPU)
Rosélia Mikie Ikeda	SVMA/Coordenação de Planejamento Ambiental (CPA)
Tamires Carla de Oliveira	SVMA/Chefe de Gabinete
Tatiana Martins Coelho	SVMA/Coordenação de Administração e Finanças (CAF)
Thaís Brito Pereira	SP Parcerias
Wellington Tohoru Nagano	SVMA/Divisão de Projetos Urbanos (DPU) / CPA

Fonte: Elaboração ONU-Habitat

ANEXO II: Lista de representantes da sociedade civil participantes do curso de capacitação

Nome	Instituição / Organização
Alessandra Santos	Parque Dos Búfalos (em implantação) / CUFA Pedreira
Cyra Malta	Ciclocidade
Débora Iacono	Fórum Verde Permanente de Parques, Praças e Áreas Verdes
Edivaldo Rodrigues Nolaço	Parque Linear Aristocrata
Elaine Cristina Lima Alves	Parque Linear Córrego do Bispo
Jailton Ribeiro	Conselho gestor do Parque Linear Aristocrata
João Fernando Pereira Filho	Conselho gestor do Parque Linear Bananal Canivete
Juliana Gatti Pereira Rodrigues	Instituto Árvores Vivas para Conservação e Cultura Ambiental
Karina Dominici Alves	Instituto Semeia
Nina Orlow	Movimento ODS SP
Paulo Hartmann	Avant Garden
Roberto William	Parque Linear Aristocrata
Sylvia Mielnik	Conselho gestor do Parque Ibirapuera
Stefanie Saturnino Silva	Instituto Semeia
Viviane Barbosa de Souza Moraes	Instituto Corrida Amiga

Fonte: Elaboração ONU-Habitat