

## CONHECER PARA FORTALECER:

Guia estratégico para promoção de melhoria contínua e sustentabilidade organizacional, a partir do caso prático do Núcleo de Educação Ambiental

O seguinte guia visa centralizar em um documento exemplos de instrumentos e estratégias de Gestão Pública para maturidade organizacional, que podem ser aplicados de forma articulada. As sugestões apresentadas visam o fortalecimento de organizações a partir da promoção da valorização e sustentabilidade, com mecanismos voltados à autocompreensão da própria entre os membros que a compõem e gestão de conhecimento, entre eles, ações de intervenções e melhorias nos processos de trabalho como: **planejamento estratégico, *design thinking*, mapeamento de processos e instrumentos de monitoramento**. O material foi pensado para o Núcleo de Educação Ambiental da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, na busca de maior sinergia entre os membros, capacidade de resposta e efetividade das suas ações nas 13 Diretorias Regionais de Ensino, mas aborda estratégias que podem ser adaptadas a outros núcleos e organizações visando maior eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade das suas ações.

**PALAVRAS-CHAVES** : Organizações públicas; sustentabilidade; planejamento estratégico; *Design Thinking*; estratégias organizacionais

**Trabalho de Conclusão da Residência em Gestão Pública de Beatriz Sampaio Miguel.**

Bacharel em Políticas Públicas e Ciências e Humanidades, Beatriz tem alto interesse pela temática socioambiental e administração pública, com experiência em políticas ligadas a gestão ambiental em consórcio intermunicipal, também na coordenação de projetos sociais e atuando atualmente no Núcleo de Educação Ambiental da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

Orientada por: Maria Cristina Rodrigues e Eduardo Murakami da Silva.

AVALIADOR: José Roberto de Campos Lima.

### O GUIA: Instrumentos e estratégias organizacionais

A partir da vivência na residência em gestão pública no Núcleo de Educação Ambiental, levantamento de dados e compilação das informações, esse Trabalho de Conclusão da Residência, pretende apresentar um material instrutivo em formato de guia com estratégias que podem ser utilizadas de forma articulada, ou não, por diferentes organizações como caminhos para melhoria contínua; mas em especial pelo próprio Núcleo de Educação Ambiental, para uma maior autocompreensão, sinergia e fortalecimento de uma cultura organizacional baseada em planejamento, processos participativos e monitoramento das ações e demandas visando maior eficácia, eficiência, efetividade e valor social.

**CONHECER PARA FORTALECER:** O movimento de olhar para dentro, entender os problemas, demandas, forças e objetivos da organização, para assim fortalecer mais suas ações e entregas para fora, com maior Eficiência, Eficácia e Efetividade (3Es).

### OS 3 Es

#### EFICIÊNCIA

Melhor e mínima  
utilização de RECURSOS



Análise do:  
PROCESSO

#### EFICÁCIA

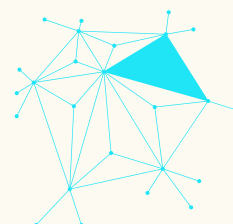
Alcance dos  
OBJETIVOS e METAS



Análise dos:  
RESULTADOS

#### EFETIVIDADE

Promoção de  
TRANSFORMAÇÕES



Análise dos:  
EFEITOS

(Januzzi, 2016)



|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| • APRESENTAÇÃO DO NÚCLEO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL (NEA).....                                  | 04 |
| • DESAFIOS DO NEA.....                                                                     | 06 |
| • METODOLOGIA.....                                                                         | 07 |
| • IMPORTÂNCIA DO FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....                            | 08 |
| • ASPECTOS IMPORTANTES PARA PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E VALORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO..... | 10 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| • FERRAMENTAS..... | 11 |
|--------------------|----|

### DESIGN THINKING

Instrumentos visuais, técnicos e de prototipação



Para **análises** críticas, avaliação de riscos e compartilhamento de conhecimento

### MAPEAMENTO PROCESSOS

Cadeia de Valor, SIPOC, *brainstorm*, fluxogramas



Para aumentar a governança, promover **melhorias contínuas**, ter registros e instruções de **como** e para onde caminha

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

FOFA, PDCA, 5W2H, método enfoque participativo



Para **analisar** riscos e contexto, trocar conhecimentos, alinhar **objetivos**, avaliar recursos e **definir** próximos passos

### INDICADORES E MONITORAMENTO

Instrumentos, coleta de dados, geração, registro e análise de indicadores



Para **aperfeiçoar** as ações, promover eficiência e eficácia, gerar **subsídios** para tomadas de decisões e **conhecimento**

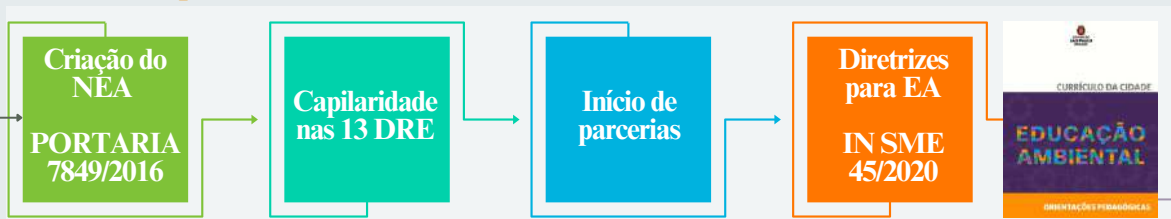
|                              |    |
|------------------------------|----|
| • CONHECIMENTOS GERADOS..... | 25 |
| • REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS |    |

## VOCÊ CONHECE O NEA?

### NÚCLEO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

O Núcleo de Educação Ambiental, compõem a Divisão de Currículos da Coordenadoria Pedagógica, que faz parte do organograma da Secretaria Municipal de São Paulo (Decreto 59.660/2020). Dentro das normativas da Secretaria e articulado com demais membros, o núcleo possui organização própria e certa autonomia na sua área de atuação, com recursos, atores, processos e objetivos específicos. O núcleo forma uma organização relativamente nova, com sua criação formalizada em 2016 com a portaria 7849, art. 23, reforçada com a instituição da IN N°45/2020 (define as diretrizes educacionais para implementação da Educação Ambiental na Rede Municipal de Ensino) e atuação em três gestões de governo. Outros órgãos voltados à educação ambiental já foram estabelecidas em outros municípios e estados, porém o estabelecimento dentro de uma secretaria de educação e à implementação de um currículo específico para educação ambiental formal são políticas ainda inovadoras na área com grande potencial de valorização da temática e do alcance da educação ambiental. A PNEA, Política Nacional de Educação Ambiental, e a Constituição Federal Brasileira de 1988, em especial os artigos 205 e 225, definem a educação ambiental como um direito e incumbem ao Poder Público a definição de políticas públicas que incorporem a dimensão do ambiental, a promoção da educação ambiental em todos os níveis de ensino e o engajamento da sociedade na conservação, recuperação e melhoria do meio ambiente (BRASIL, 1999). Em muitos municípios, a gestão da Educação Ambiental fica a cargo de secretarias ligadas ao meio ambiente e saneamento, como também ocorre na cidade de São Paulo, com a Secretaria do Verde e Meio Ambiente que possui uma Coordenação de Educação Ambiental e Cultura de Paz, Universidade Aberta do Meio Ambiente e Cultura de Paz (UMAPAZ). Porém, para além da UMAPAZ, o município também conta com o NEA, implementado na secretaria de maior dotação orçamentaria e com técnicos especializados na rede de ensino municipal, planejando uma educação ambiental formal - aquela que será especificamente trabalhada nas unidades escolares municipais, considerando os demais currículos da cidade e viés pedagógico, mas ainda atuando de forma articulada com a UMAPAZ e PMEA (Plano Municipal de Educação Ambiental). A instituição das duas organizações fomenta maior alcance, articulação intersecretarial e a transversalidade da temática, além da disposição de maior recurso e valorização do tema. O NEA garante a formação continuada de professores e a implementação curricular para uma Educação Ambiental formal transversal ligada aos demais Objetivos de Aprendizagem e Desenvolvimento nos diferentes componentes.

#### Linha do Tempo



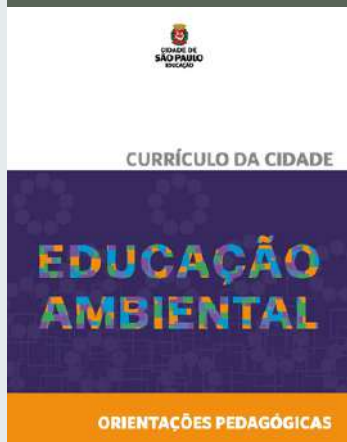
Em 2023, há o lançamento do documento de Orientações Pedagógicas de Educação Ambiental<sup>1</sup> (OPEA), um marco para o estabelecimento do Núcleo. A OPEA, dá as bases, diretrizes e materialidade para o Núcleo de Educação Ambiental e ações relacionadas com o tema trabalhados na rede, além de reforçar as atribuições do núcleo. A Educação Ambiental se torna currículo e o NEA atua na sua materialização. Apesar do decreto, ao qual a portaria que instituiu o núcleo era vinculada, ter sido revogado, o NEA ainda segue com as atribuições ali definidas.

1. Orientações Pedagógicas de Educação Ambiental (OPEA) é o nome sintético disseminado pela Rede Municipal de Ensino, referente ao “Currículo da cidade : Educação Ambiental : orientações pedagógicas”



O Núcleo de Educação Ambiental, trabalha por uma educação ambiental formal crítica, transversal, integral, intercultural e transformadora para toda rede de ensino, desde a infância até a terceira idade, em uma rede de ensino muito diversa com mais de 1 milhão de matrículas. O Núcleo de Educação Ambiental atua em diversas frentes para garantia da Educação Ambiental formal, com parcerias intersecretariais e com terceiro setor:

## Definição de Diretrizes Educacionais e Metodológicas



## Produção, seleção e distribuição de materiais pedagógicos



## Formações Continuadas



## Articulação, formação e acompanhamento DRES



## Execução de Parcerias, termos de cooperação e ações intersecretariais



## Representação da SME em comitês e conselhos

## Projetos de Educação Ambiental Formal



## DESAFIOS DO NEA

Apesar do complexo campo de ação, dada a quantidade e diversidade do público atendido, assim como, as diferentes frentes de atuação, ao longo dos anos o núcleo contou em média com apenas dois técnicos professores concursados da rede de ensino na Secretaria. Para além dos dois técnicos na gestão e execução das ações, o núcleo conta com parcerias externas, intersecretariais e com um “ponto focal” em cada Diretoria Regional de Ensino para o alcance dos seus objetivos. Os pontos focais também são professores concursados da rede municipal e atuam como formadores nas Diretorias Regionais do Núcleo de Educação Ambiental, mas por vezes também assumem responsabilidade por outros componentes como Ciências Naturais e Geografia, para além da Educação Ambiental. O fluxo de tais parceiros também é alto, o que dificulta na gestão de conhecimento e reforça a necessidade de registros acessíveis e articulação entre os diferentes atores envolvidos.

Porém, nos encontros periódicos dos pontos focais das DRE com os técnicos da Secretaria, houveram relatos de dúvidas sobre as suas funções, objetivos e alcance das suas atuações. Enquanto aos parceiros externos, em momento no qual foram reunidos para troca de experiências, relataram como não tinham conhecimento de todo campo de atuação do NEA e das diversas possibilidades. Dentro da própria Secretaria, apesar da existência do currículo, muitos ainda não tem conhecimento sobre as ações do NEA, que ainda atua no processo de implementação da OPEA, assim como no fortalecimento da organização dentro da prefeitura e entre seus membros, a partir de instrumentos de planejamento, comunicação e melhoria continua, visando a valorização e sustentabilidade.

## DEMANDAS ORGANIZACIONAIS



- Falta de dados, registros sistematizados e, assim, memória do Núcleo



- Falta de processos padronizados



- Alto fluxo de RH



- Conhecimento disseminado sobre O QUE É e O QUE FAZ o NEA



- Divulgação e valorização



- Articulação com DREs e Parcerias



### NÚCLEO DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

No segundo semestre de 2024, o núcleo foi contemplado com mais dois membros no âmbito da Secretaria, uma residente em Gestão Pública, com formação em Políticas Públicas, e uma estagiária da área de comunicação, estudante de Publicidade e Propaganda. Para além do aumento da equipe, o ganho da diversidade de formações e interdisciplinaridade possibilitou novos olhares para as demandas do núcleo, que poderiam ser atendidas por diferentes instrumentos e estratégias da experiência dos novos membros, junto ao conhecimento, especialidade e experiência da equipe já presente.

O núcleo, com o lançamento do currículo próprio para Educação Ambiental, ganhou mais força, legitimidade e diretrizes para sua atuação “externa”; já com o aumento do tamanho e diversidade de sua equipe, pode dar mais atenção a organização interna, em aspectos como gestão do conhecimento, com geração, registro e divulgação de dados. No propósito de compreender o funcionamento do núcleo, seus objetivos, desafios organizacionais e demandas, diversas metodologias e instrumentos foram aplicados, entre eles:

|                                                                                     |                          |                                                                                     |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|   | • Revisão bibliográfica  |   | • Imersão NEA e rodas de conversa |
|  | • <i>Design Thinking</i> |  | • Planejamento Participativo      |
|   | • Duplo Diamante         |  | • Monitoramento de projetos       |

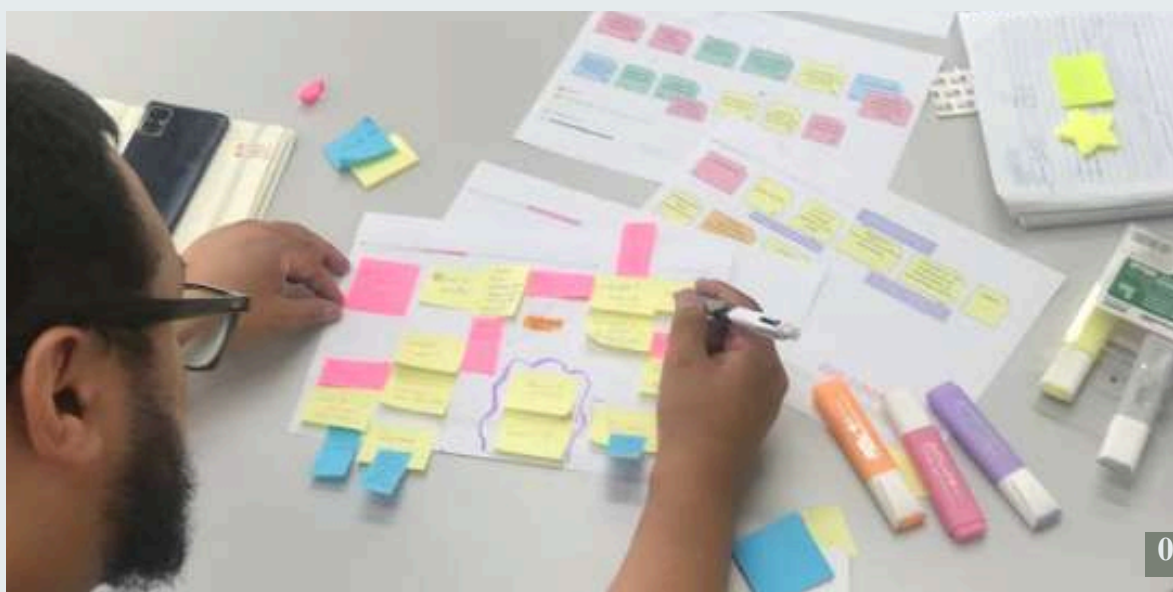
As frentes de trabalho, fluxos de processos, objetivos e desafios foram mapeados e algumas estratégias aplicadas, como método enfoque participativo e matriz FOFA para planejamento estratégico com os pontos focais de cada DRE e desenho de processos AS IS, já observando possíveis TO BE. O processo de elaboração do guia se deu a partir dos métodos de design para desenvolvimento de serviços, como o “Duplo Diamante” (DESIGN COUNCIL, 2009). A própria aplicação das diferentes metodologias, com enfoque participativo e envolvimento dos diferentes parceiros e membros do núcleo, foi um meio utilizado para promover maior sinergia, alinhamento e articulação entre os membros, assim como, promover uma unidade e cultura organizacional de gestão pública, com mecanismos de planejamento, gestão de conhecimento, mapeamento de processos, monitoramento e divulgação de dados.

Durante esse processo os instrumentos foram apresentados e trabalhados em conjunto, indicando as diversas possibilidades de aplicabilidade, utilidade e importância para o grupo. As trocas de experiência e rodas de conversa sobre o funcionamento do núcleo, seus objetivos, desafios e resultados já alcançados também fomentaram a valorização do núcleo pelos próprios membros frente as dificuldades de atuação e rotina “automática” de trabalho. As estratégias aplicadas para identificar os desafios organizacionais também foram consideradas como instrumentos para solucionar parte desses desafios e agir para o fortalecimento do núcleo. Seguindo a lógica do Duplo Diamante, após a definição dos problemas prioritários, as soluções possíveis começaram a ser planejadas para sua aplicação efetiva e eficaz.

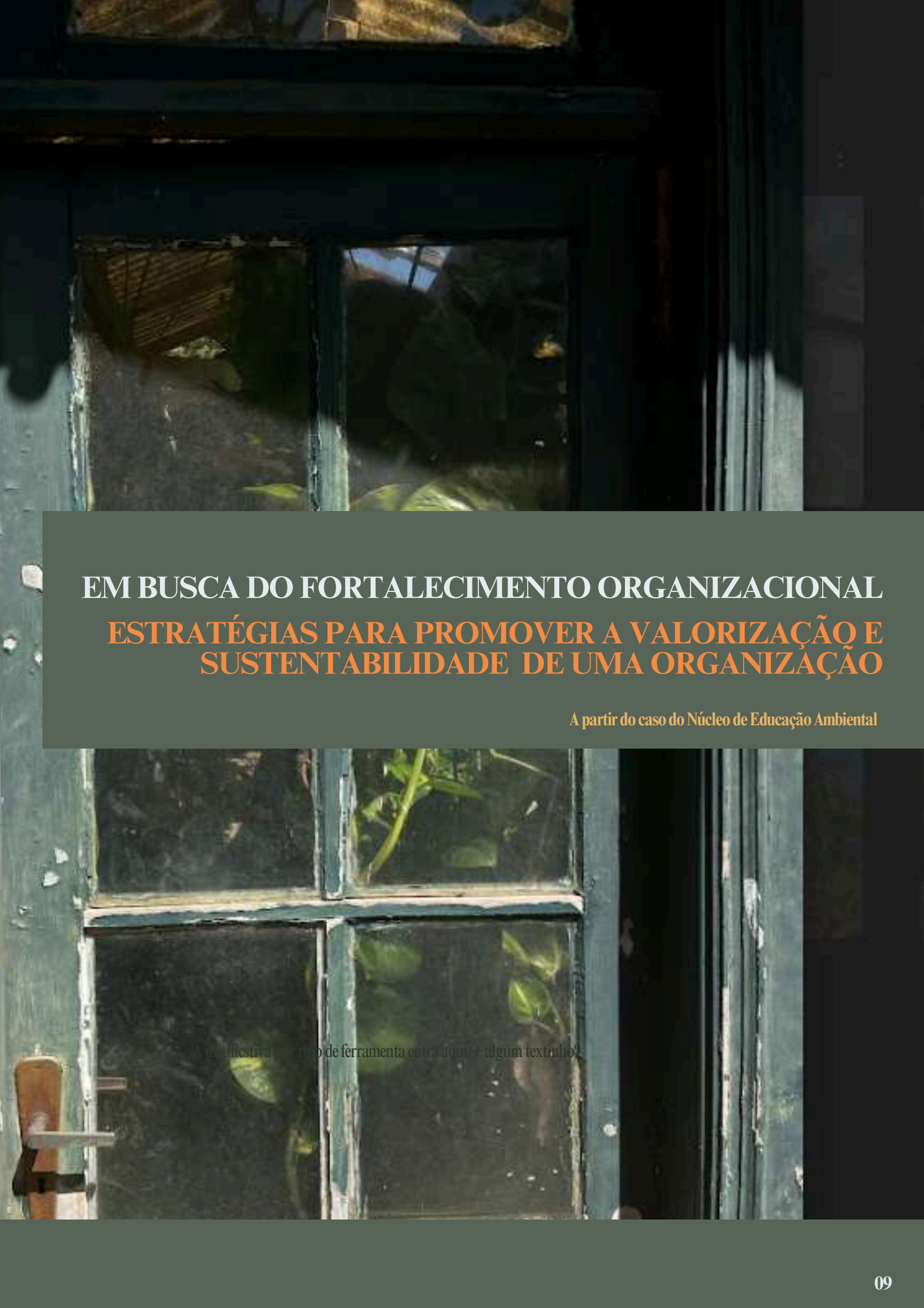
## IMPORTÂNCIA DO FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL INTERNO

A qualidade de uma gestão e organização pública reflete também na qualidade dos serviços prestados à uma sociedade e respostas dadas a um determinado problema, por isso tamanha importância de separar esforços para o fortalecimento de tal. **O ganho de maturidade organizacional passa pela autocompreensão dos seus objetivos, funções, desafios e governança pelos próprios membros - reforçando que não há organização sem capital humano.** Por isso, instrumentos que deem subsídios às ações e planejamento estratégico que guie a organização para atingir seu fim são essenciais para responder às **complexas demandas públicas**. Diante disso, o guia visa apresentar estratégias para esse processo de autoconhecimento, promoção da sinergia entre os elementos que compõem a organização e instrumentos para seu fortalecimento e melhoria contínua, sempre em consonância com os princípios de eficiência, eficácia e efetividade. A partir das experiências e processo de ganho de maturidade organizacional do Núcleo de Educação Ambiental da Secretaria Municipal de Educação (NEA), o seguinte material traz estratégias que não apenas foram e podem ser utilizadas pelo próprio visando o direito constitucional à educação ambiental no país e diálogo com demais normativas como a Política Nacional e a Política Municipal de Educação Ambiental (Lei nº 9.795/99 e Lei nº 15.967/2014, respectivamente), como também por outros grupos.

O mapeamento da cadeia de valor do Núcleo de Educação Ambiental é uma **estratégia de registro e compartilhamento de conhecimento** que pode ser exemplo para outros e responde à política de governança da administração pública (DECRETO Nº 9.203/2017). Ainda, é válido ressaltar a complexidade do campo de ação da organização em destaque, em uma rede de ensino de 1.029.323 estudantes (Sistema Escola On-line, 2024), desde a infância até a terceira idade, divididos pela cidade de São Paulo em 13 Diretorias Regionais de Ensino (DRE), cada território com suas especificidades e diferentes atores para diálogo, o que demanda também uma complexificação do núcleo e estratégias de ação frente aos recursos disponíveis, como articulação com pontos focais em cada DRE. No caso do NEA, durante período de residência foram manifestadas diversas vezes a falta de um entendimento claro sobre o funcionamento do próprio e seu alcance entre os atores que de algum modo o compõem, ou são afetados por suas ações; assim como, uma demanda pelo seu “fortalecimento” dentro da Rede de Ensino da Cidade de São Paulo.







# **EM BUSCA DO FORTALECIMENTO ORGANIZACIONAL** **ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A VALORIZAÇÃO E** **SUSTENTABILIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO**

**A partir do caso do Núcleo de Educação Ambiental**

Ajustativa: ícone de ferramenta entra aqui + algum textinho?

## ASPECTOS IMPORTANTES PARA PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E VALORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO<sup>2</sup>



### IDENTIFICAÇÃO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS

1

- Quem são?
- Eles se conhecem? Trabalham em equipe?
- Têm dúvidas sobre os propósitos e objetivos da organização, ou de suas funções?
- Há dificuldades para realização de suas atividades?
- Conhecem o alcance e resultados de suas ações?



### IDENTIFICAÇÃO DE:

2

Objetivos e Princípios

Atividades e produtos

Desafios e Demandas

Potencialidades



### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3

- A partir das informações geradas e analisadas
- Envolver todos os membros
- Definir as diretrizes para ação da organização
- Alinhar e articular as ações e objetivos de todos



### DADOS

4

- Sistematizar, analisar e divulgar os dados
- Promover a transparência
- Gerar conhecimento
- Buscar a melhoria contínua

Durante todas as etapas:

### PROMOÇÃO DE:

- Unidade entre os membros que compõem a organização
- Autoconhecimento e governança
- Sinergia e articulação entre as pessoas e parceiros
- Cultura Organizacional

### ACOMPANHAMENTO:

- Monitorar os dados e informações geradas com uma linguagem simples e acessível
- Analisar riscos e necessidade de atualizar o planejamento
- Equipe e suas demandas
- Atividades e projetos
- Alcances dos objetivos

2. As ferramentas e metodologias apresentadas no guia, também foram, ou são, aplicadas no contexto do Núcleo de Educação Ambiental, considerando os aspectos apresentados para fortalecimento da organização



## DESIGN THINKING PARA O FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES

*Design Thinking* (Brown, 2009), é uma metodologia que propõem diversos instrumentos para facilitar o entendimento de algum fenômeno e a construção de conhecimento para produção de soluções mais efetivas, com foco no público-alvo atendido e atores envolvidos, a partir de elementos visuais e imersivos, com a realização de protótipos, imersão em campo e trabalhos em equipe. O *Design Thinking* materializa ideias, em uma linguagem acessível e atrativa, visando facilitar análises críticas, avaliação de risco e compartilhamento de conhecimento de modo prático e acessível. **Os instrumentos e métodos de *Design Thinking* podem ser aplicados em casos diversos, como em processos de planejamento estratégico, mapeamento de processos, elaboração de projetos, ou monitoramento.**

*“agrega o pensamento criativo ao analítico, valorizando a busca da construção coletiva de soluções múltiplas (cocriação) e propõe a geração de aprendizado a partir de materialização de ideias e teste (experimentação)” (IPEA, 2019)*

Entre os motivos para a escolha de tal metodologia para elaboração do seguinte guia, está a premissa do “foco no usuário”. A perspectiva dos usuários e a experiência da realidade vivida pelas pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, com o que se pretende analisar, no caso o Núcleo de Educação Ambiental, são dadas como essenciais para entendimento dos problemas prioritários e elaboração de soluções mais adequadas a essas necessidades humanas (Liedtka, Salzman e Azer, 2017, apud Cavalcante, Mendonça e Brandalise, 2019). A participação dos pontos focais das DRE, nos processos de planejamento estratégico, mapeamento de processos e monitoramento, com a aplicação de instrumentos e estratégias como brainstorm, FOFA, observação e rodas de conversa, foi parte imprescindível do estudo e processo de fortalecimento organizacional do Núcleo de Educação Ambiental.

### APLICANDO O DESIGN THINKING:

1

#### REUNIR A EQUIPE E PESSOAS ENVOLVIDAS

- Os participantes podem ser divididos em grupos por temas
- Antes da roda de conversa, a equipe pode acompanhar e observar presencialmente o fenômeno que será discutido



2

#### MATERIALIZAR AS IDEIAS DE FORMA VISUAL COM:

- Notas adesivas, fotos, maquetes, desenhos, painéis, protótipos, e outros



3

#### PRODUZIR CONHECIMENTO

- Sistematizar e analisar em grupo os dados apresentados

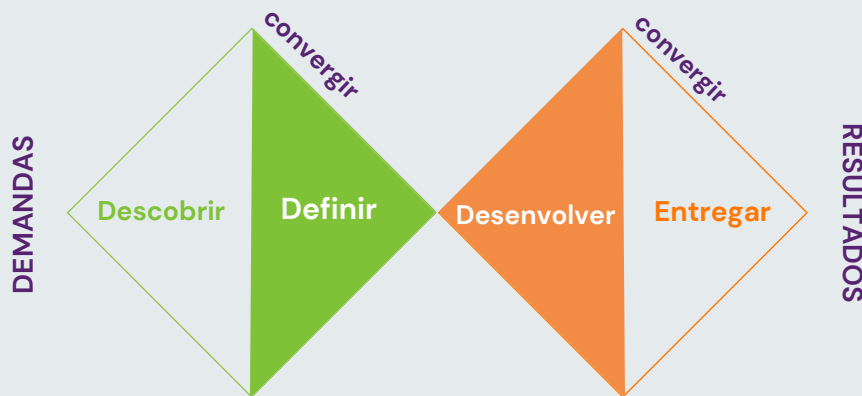


# DESIGN THINKING PARA O FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES

Diferentes estratégias de *Design Thinking* podem dar diretrizes para as rodas de conversa e auxiliar no processo de materialização, como o uso de *templates*, cores e ferramentas como:

## DUPLO DIAMANTE

O guia e demais instrumentos explorados seguem a estratégia de *Design Thinking* do Duplo Diamante, que propõem a lógica de partir da “divergência”, explorando e levantando o máximo de ideias sobre os problemas, suas causas e demandas, para apenas depois “convergir” a definição de qual é de fato o problema foco para então abrir novamente ao momento de ideias de soluções, possibilidades e construção de conhecimento. Apenas depois da troca de experiências, o grupo afunila para uma resposta e escolha de ação mais adequada.



## ETAPAS DUPLO DIAMANTE:

### 1 IDENTIFICAR PROBLEMAS E DEMANDAS



- As demandas e barreiras para o alcance dos objetivos da organização que irão orientar as próximas ações e, assim, dar base a um plano de ação
- Momento de “chuva de ideias”, levantando todos os problemas e causas

### 2 PRIORIZAR PROBLEMA OU DEMANDA



- A hierarquização dos problemas é chave para um planejamento estratégico.
- O grupo pode usar a **Matriz GUT** (Kepner Tregoe, 1980) para cálculo do problema prioritário, considerando para cada problema listado a:

1. **GRAVIDADE:** Impacto do problema para a organização



2. **URGÊNCIA:** Prazo para resolver o problema



3. **TENDÊNCIA:** Probabilidade do problema se agravar







## MATRIZ GUT

Os problemas são listados na matriz e para cada um dos itens a equipe deverá dar uma pontuação de 1 a 5 (o 5 como mais crítico), com o cálculo final de GUT equivalente a  $G \times U \times T$ . Quanto mais alto o valor GUT, mais crítico o problema. Em caso de empate, considerar o grau de urgência mais alto, seguido da gravidade.

| PROBLEMA | GRAVIDADE<br>(0 A 5) | URGÊNCIA<br>(0 A 5) | TENDÊNCIA<br>(0 A 5) | GUT<br>(G*U*T) |
|----------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------|
|          |                      |                     |                      |                |

As estratégias e instrumentos apresentados neste guia, tiveram como foco as barreiras e desafios organizacionais para a sustentabilidade e valorização do Núcleo de Educação Ambiental, visando o fortalecimento da organização.

## ETAPAS DUPLO DIAMANTE:

### 3 IDENTIFICAR POSSÍVEIS SOLUÇÕES E AÇÕES

- Momento de “chuvas de ideias”

### 4 PRIORIZAR AÇÃO

- A definição das ações prioritárias é chave para um planejamento estratégico
- O grupo pode considerar: a quantidade de recursos e esforço necessário, a capacidade de ação, os riscos ao núcleo, custo e grau de retorno da ação
- O grupo pode usar a **Matriz de Esforço x Impacto**, para hierarquizar estrategicamente quais ações devem ser priorizadas.

## MATRIZ DE ESFORÇO X IMPACTO

|               | BAIXO ESFORÇO | ALTO ESFORÇO |
|---------------|---------------|--------------|
| ALTO IMPACTO  |               |              |
| BAIXO IMPACTO |               |              |

**Classificar, listar em ordem de prioridade, conforme:**

I. Alto impacto, pouco esforço: **fazer agora.**

III. Baixo impacto, pouco esforço: **fazer quando der.**

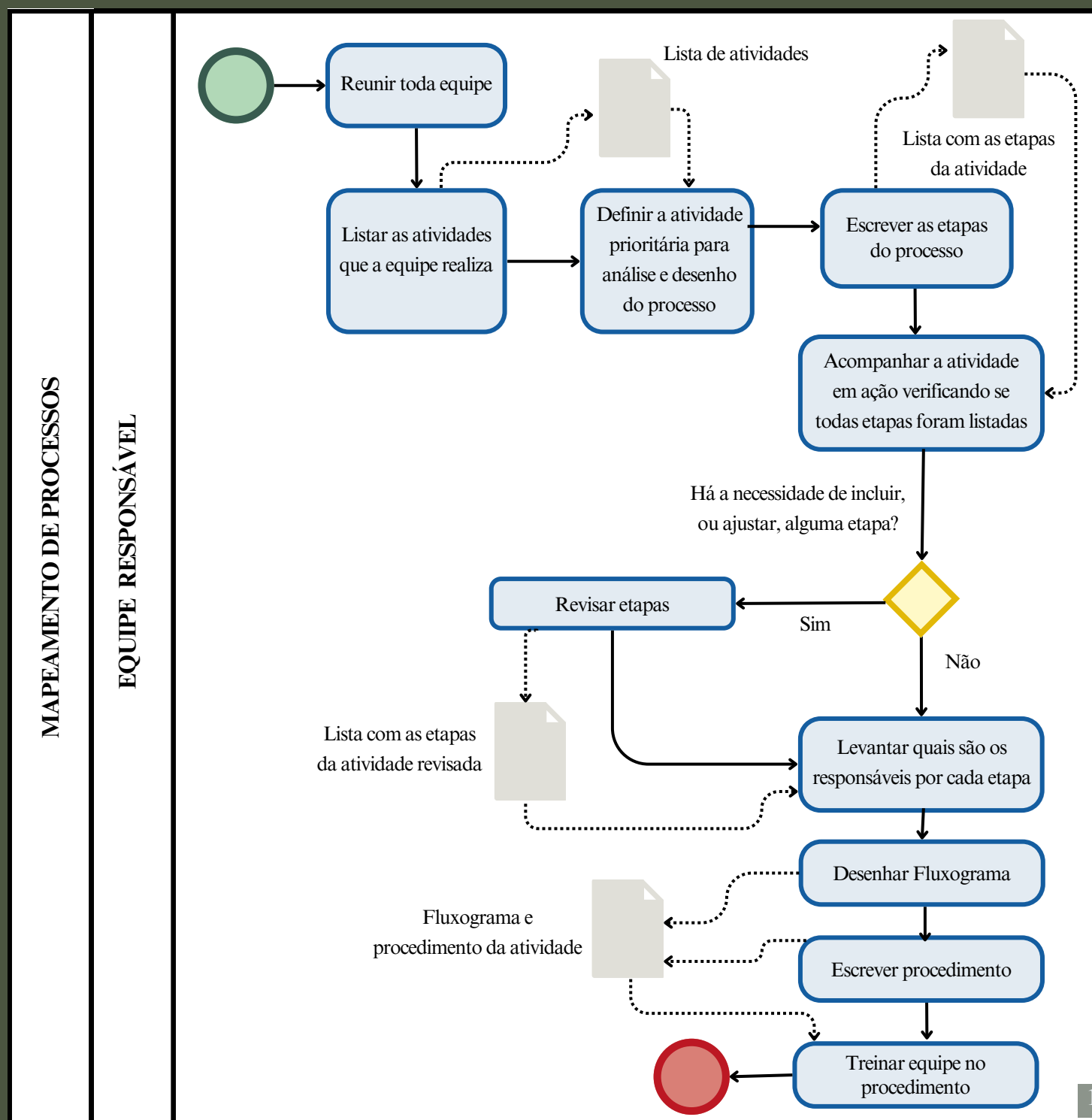
II. Alto impacto, muito esforço: **programar para fazer.**

IV. Baixo impacto, muito esforço: **não fazer.**

# INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS E CADEIA DE VALOR

Mapear a cadeia de valor de uma organização e seus processos é um meio para aumentar a governança e controle de tais, com uma maior compreensão do todo, de como e para onde a organização caminha. Além de ser um meio de registro e de gestão do conhecimento, também é uma estratégia que fortalece a sustentabilidade de uma instituição e possibilita que mudanças e melhorias da estrutura organizacional se deem de forma qualificada e estruturada para uma maior eficiência e valor social. O mapeamento de processos possibilita padronizar os fazeres mais adequados, garantir registro de conhecimento, assim como, facilitar a visualização do passo a passo de cada atividade, evidenciando possíveis pontos de dificuldades e melhorias. O desenho dos processos considera os recursos que entram e os resultados da atividade, que podem ser produtos, serviços, ou informações.





## INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

A elaboração de fluxogramas e documentos com os procedimentos de uma organização facilitam também na integração de novos membros e na orientação para realização das atividades da maneira mais adequada, considerando que os fluxos foram pensados e planejados com base nas experiências e dados. A atualização dos processos é possível e indicada após o primeiro mapeamento, visando a melhoria contínua e maior eficácia e eficiência. Primeiramente, as organizações desenham os fluxos como eles são para depois desenhar o fluxo ideal e analisar soluções possíveis para atingir o fluxo ideal. O primeiro fluxo é conhecido como “As Is” e o desejado como “To Be”, e as alterações são analisadas com planejamento estratégico.

Ao mapear o passo a passo para a realização de uma atividade, a organização pode utilizar a ferramenta **SIPOC**, para identificar e documentar os principais elementos de um processo:

|                                       |                                                                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S: FORNECEDORES</b><br>(suppliers) | Quem fornece insumos/responsáveis                                                  |
| <b>I: ENTRADAS (inputs)</b>           | Insumos do processo (recursos financeiros, humanos, materiais, informações, tempo) |
| <b>P: Processo</b>                    | Etapas e atividades para transformar os insumos no resultado final                 |
| <b>O: SAÍDAS (outputs)</b>            | Resultados das atividades (produtos, serviços, informações)                        |
| <b>C: “CLIENTES”</b>                  | Público-Alvo/usuários finais dos produtos                                          |

As atividades mapeadas refletem no valor gerado pela organização e juntas formam o sistema chamado de “Cadeia de Valor” (Porter, 1989) de uma organização. O levantamento da Cadeia de Valor é uma ação importante para garantir a sinergia e articulação das atividades, a favor do fim da organização. Compreender a Cadeia de Valor de uma organização também é compreender uma organização e, assim, um meio para sua valorização e fortalecimento. Evidenciar a Cadeia de Valor de uma organização Pública, é evidenciar o valor público que tem sido gerado, visando o bem e interesse público. Assim, também é um instrumento para o planejamento estratégico, possibilitando uma análise mais eficaz sobre as atividades e disposição de recursos (financeiros, humanos, tempo, entre outros). Tal instrumento indica para onde a organização tem caminhado, quais seus princípios e objetivos.

# INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

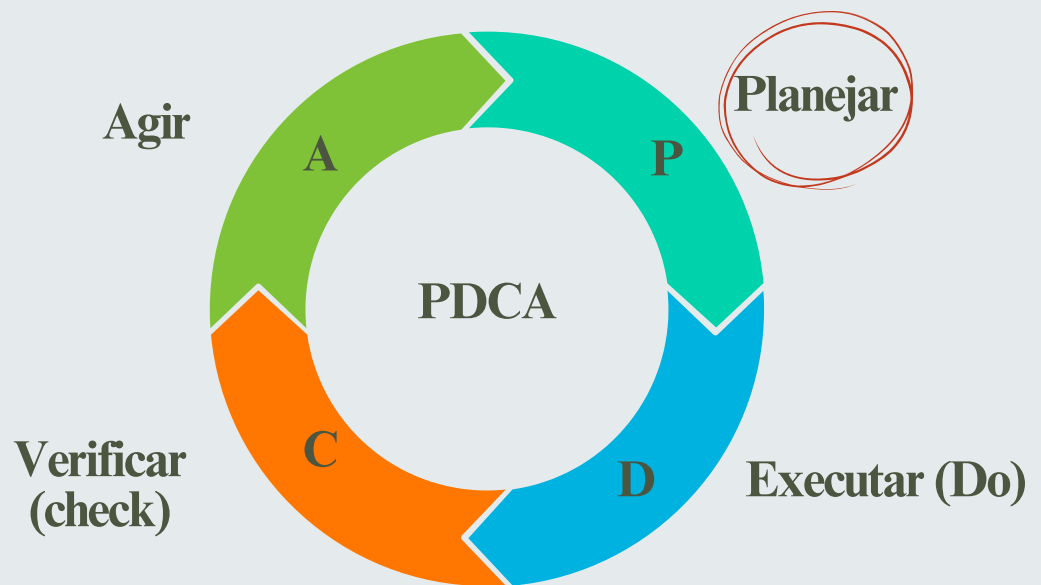
## MAPEAMENTO DE PROCESSOS E CADEIA DE VALOR - NEA

O Núcleo de Educação Ambiental, iniciou o mapeamento e elaboração dos processos de suas atividades. Em um primeiro momento houve uma resistência e receio de “perda de tempo” para realizar tal atividade, até entenderem o propósito e importância. O mapeamento de processos se iniciou pelos macroprocessos da organização, com o uso de instrumento de *Design Thinking*, o “*brainstorm*”. Em folhas de papel, com o uso de notas adesivas, os membros do NEA foram colocando as etapas e atividades de cada processo, assim como recursos necessários, tempo e responsáveis por cada atividade. Ao terminar, os participantes notaram que várias etapas não tinham sido registradas e reorganizaram as notas adesivas. Durante esse processo também já foram identificando demandas, desafios e possíveis melhorias. O mapeamento de processos exige um tempo e não é finalizado em um único período, precisando ser retomado e revisado. Além disso, há o desafio da promoção de uma cultura organizacional de uso de procedimentos na organização pública. No caso do NEA, os fluxogramas foram elaborados primeiramente conjuntamente em notas adesivas, para apenas depois ter seu registro oficial em plataforma padronizada de elaboração de fluxogramas “**BIZAGI**”. O BIZAGI é uma plataforma gratuita que utiliza elementos e formas padronizadas reconhecidas como BPMN (Business Process Modeling Notation).



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O campo do planejamento ainda é considerado emergente e em desenvolvimento, mas sua importância evidente, com diversos modelos e abordagens já criados. O planejar possibilita que uma organização consiga analisar os riscos, trocar conhecimentos e experiências entre os atores envolvidos, analisar o contexto, recursos, princípios e metas para definir os passos com intuito de atingir os objetivos da maneira mais eficiente e eficaz possível, com ampliação do valor social, no caso do setor público. **Planejar é pensar em um futuro que se deseja alcançar.**



O Planejar, é um processo que passa por análises de processos, identificação de problemas, análise das possíveis causas e definição de um plano de ação. O planejamento estratégico exige a compreensão da organização por todos aqueles envolvidos no processo, pois é a partir do entendimento desta em determinado contexto analisado que as metas e ações serão definidas para se alcançar o objetivo esperado, considerando os recursos disponíveis, riscos e normativas já pré-determinadas. O planejamento visa alcançar os resultados definidos com a maior efetividade, eficiência e eficácia.

### O planejamento de uma organização considera e define:

- Normativas, diretrizes e princípios
- Escopo
- Objetivos, Metas e Indicadores (considerando aspectos como recursos disponíveis, viabilidade e governança)
- Análise de Riscos
- Cronograma



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 1 REUNIR EQUIPE

- Momento de “chuvas de ideias” e análise de dados

### 2 ANALISAR PONTO DE PARTIDA

- Recursos, contexto, desafios, potenciais e demandas

### 3 IDENTIFICAR PONTO DE CHEGADA

- Objetivos e metas

### 4 PENSAR EM CAMINHOS

- Quais as possíveis soluções

### 5 DEFINIR CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

- Priorizar atividades
- Definir responsáveis
- Definir prazo
- Definir indicadores mensuráveis e meios de acompanhamento

### 6 CAMINHAR JUNTO

- Garantir que toda equipe participe, conheça e abrace o plano de ação

## PERGUNTAS PARA GUIAR O PLANEJAMENTO: “5W2H”

O QUE?

POR QUE?

POR QUEM?

COMO?

POR QUEM?

COMO?

ONDE?

# INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FOFA

Diversas ferramentas, estratégias e metodologias podem ser utilizadas para a realização do planejamento, como o já mencionado *Design Thinking*, que pode ser aplicado durante todo o processo. Para além deste, é sugerido o método de enfoque participativo, com um mediador do processo, mas a elaboração do planejamento propriamente executada pelo grupo, contando com a participação de todos. O papel do mediador como um facilitador do processo, que fomenta as trocas de experiências, auxilia e guia no uso de instrumentos de planejamento, mas não como o detentor do conhecimento e das respostas, que serão produtos do trabalho do grupo. Entre os instrumentos sugeridos para o processo de planejamento a **Matriz FOFA**, também conhecida como análise SWOT.

|                  | FATORES POSITIVOS | FATORES NEGATIVOS |
|------------------|-------------------|-------------------|
| AMBIENTE INTERNO | FORÇAS            | FRAQUEZAS         |
| AMBIENTE EXTERNO | OPORTUNIDADES     | AMEAÇAS           |

A aplicação pode ser feita de forma visual, com cartões, ou *post-it* preenchido pelos participantes para cada um dos tópicos, em um processo de *brainstorm* (estratégia já mencionada de “chuva de ideias”). No caso do Núcleo do NEA, com base na Matriz FOFA, mas com questões e linguagem adaptada às necessidades do grupo, foi realizado um movimento de planejamento, no qual o grupo se dividiu em 4 subgrupos para discutir “Quais Problemas Queriam e Quais Problemas Poderiam Resolver?”; “Quais os Desafios para Educação Ambiental?”; “Quais os Pontos Fortes e Oportunidades?; “Qual o Papel do NEA no âmbito das Diretorias Regionais? O que fazemos e o que NÃO fazemos?”.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - MÉTODO ENFOQUE PARTICIPATIVO

A partir de uma estratégia de método com enfoque participativo, que também já era de conhecimento e uso do grupo, inclusive no processo de elaboração da **OPEA** mas conhecido pelo nome de “café compartilha”, o grupo primeiro passou por um momento de reflexão sobre O QUE É ser um formador do NEA e depois foi dividido em subgrupos com a orientação de se direcionassem a um dos 4 tópicos espalhados pela sala, cada qual com uma pergunta disparadora, com orientações dadas por mediador. Ao ficar diante do tópico com respectiva pergunta, o grupo recebia um tempo para discussão e registro das reflexões, colando os post-it nos cartazes:

### CAFÉ COMPARTILHA

#### 1 REUNIR EQUIPE E DIVIDIR EM GRUPOS

- Distribuir perguntas disparadoras para cada grupo
- Momento de “chuvas de ideias” e registro das conclusões

#### 2 TROCAR E COMPARTILHAR

- Definir um relator para cada grupo, que ficará fixo na pergunta inicial
- Os demais rodam para outro grupo, onde o relator irá apresentar a pergunta e reflexões com novo tempo para diálogo. A troca irá se repetir até todos passarem por todas as perguntas

#### 3 PLANEJAR APÓS ANALISAR

- Reunir todos, apresentar as construções e elaborar plano de ação a partir do conhecimento gerado

A ação teve um retorno positivo dos participantes, por se sentirem de fato ouvidos e parte do processo de planejamento e, assim, de decisão. Além disso, foi considerado uma ferramenta com potencial para promoção de unidade, sinergia e articulação entre um grupo, a partir das trocas e construção de consensos. Outro benefício importante, é o de promoção de uma cultura de planejamento e formação de tais membros para uso dessas ferramentas. O processo de refletir sobre suas ações e sobre o núcleo evidenciou algumas demandas, mas também serviu como um instrumento de valorização e fortalecimento do que já era executado, mas de forma rotineira não ganhava devida importância.

A escolha de uma metodologia com a qual já estavam familiarizados foi uma estratégia interessante para o entendimento e aceitação da ação. Porém, durante o processo alguns conceitos das perguntas geraram dúvidas, reforçando o papel do mediador e seu apoio, e outros foram interpretados de uma maneira diferente da proposição, mas mudança considerada positiva para a reflexão do grupo em questão, implicando aqui na importância do mediador conhecer sobre a temática que será analisada e suas dinâmicas. Entre as **dúvidas conceituais**:

PROBLEMAS?

QUAL A  
DIFERENÇA?

DESAFIOS?

O QUE NÃO  
FAZEMOS?!

O QUE  
SIGNIFICA?

Os conceitos de problemas e desafios foram propostos como duas coisas diferentes, o que causou certa confusão no início, mas uma diferença considerada importante para o planejamento. Os problemas se referiam às demandas, aquilo que as ações do núcleo pretendiam transformar e solucionar; enquanto os desafios diziam respeito às barreiras e dificuldades para execução de tais ações do núcleo, para a realização de suas atividades. Outro desafio percebido para a execução da experiência é da tendência do grupo apresentar primeiramente soluções, ao invés dos problemas, ou desafios. Diversas ações podem ser desenhadas e executadas, mas não significa que serão as mais adequadas para aquela organização em determinado contexto.



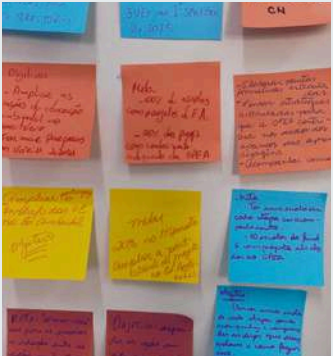
# INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Entender o problema é essencial para desenhar soluções mais efetivas e eficazes, específicas para os problemas definidos como prioritários, evitando também o dispêndio de recursos em atividades que não são prioritárias, nem estratégicas.

O “NÃO fazemos”, diz respeito ao não escopo da organização, aquilo que não está na sua governança, nem competência, mas que as vezes por falta de conhecimento é exigido e cobrado, podendo gerar certas frustrações e até dispêndios inadequados de recursos. Porém, o grupo interpretou como aquilo que eles ainda não fazem, mas deveriam fazer, tópico também importante para o planejamento, e por isso a mediação não interferiu nas reflexões e no conhecimento que estava sendo produzido.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PLANEJAR E DEFINIR

Em um outro encontro, o grupo iniciou a análise e *brainstorm*, considerando o conhecimento já gerado, sobre os objetivos e metas do ano de 2025.

|  | <b>OBJETIVO</b><br><br>Resultado final almejado, mais amplo e qualitativo, o que se deseja alcançar<br><br><b>AÇÃO (VERBO NO INFINITIVO)</b> | <b>META</b><br><br>Etapa específica e mensurável, que contribui para atingir determinado objetivo<br><br><b>COMO/QUANTO/QUANDO</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Entre as perguntas e instrumentos que podem auxiliar no processo de um planejamento estratégico, com uso de *Design Thinking* para uma organização:

|                                                                                                                       |                                                                                                                       |                                                                                                              |                                                                                                                         |                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Problemas/ Demandas</b><br><br> | <b>O que será feito</b><br><br>    | <b>Para QUEM?</b><br><br> | <b>Como?</b><br><br>               | <b>Métricas principais</b><br><br> |
|                                                                                                                       | <b>Por que será feito?</b><br><br> | <b>Por QUEM?</b><br><br>  | <b>Quando?</b><br><br>             |                                                                                                                         |
| <b>Recursos Necessários</b>                                                                                           |                                                                                                                       |                                                                                                              | <b>Riscos e Restrições</b><br><br> |                                                                                                                         |

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - CRONOGRAMA E ANÁLISE DE RISCOS

Ao realizar o planejamento a definição do cronograma é parte essencial e há diversos modelos para desenho de tal, à depender da necessidade da organização. Independente do modelo escolhido, alguns aspectos são essenciais para a definição de um **cronograma**, entre eles considerar os **recursos e viabilidade** para estar condizente com a realidade, assim como **considerar riscos** e garantir que todos tenham o conhecimento das suas **funções e prazos**. O **monitoramento do cronograma, do andamento das atividades e acompanhamento das metas é de suma importância**. Externalidades não previsíveis podem ocorrer, mas o monitoramento periódico deverá acompanhar seus impactos, os novos riscos, e, se necessário, demandar um novo plano de ação.

A **análise de riscos** que envolvem algum planejamento, devem considerar o grau de cada risco, após o *brainstorm* e análise de cada. A depender do grau de cada, estratégias deverão ser tomadas, entre elas: aceitar; evitar; mitigar; reduzir; eliminar; conter. O instrumento para avaliação do grau de um risco, no qual é considerado o impacto e a probabilidade de ocorrência do mesmo:

### MATRIZ DE RISCO

| IMPACTO | EXTREMO     | MÉDIO         | ALTO       | ALTO           | ALTO           | ALTO        |
|---------|-------------|---------------|------------|----------------|----------------|-------------|
|         | ALTO        | BAIXO         | MÉDIO      | ALTO           | ALTO           | ALTO        |
|         | MODERADO    | BAIXO         | MÉDIO      | MÉDIO          | MÉDIO          | ALTO        |
|         | BAIXO       | BAIXO         | BAIXO      | BAIXO          | MÉDIO          | ALTO        |
|         | IRRELEVANTE | BAIXO         | BAIXO      | BAIXO          | BAIXO          | MÉDIO       |
|         |             | RARO          | IMPROVÁVEL | POUCO PROVÁVEL | MUITO PROVÁVEL | QUASE CERTO |
|         |             | PROBABILIDADE |            |                |                |             |

# INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

## MONITORAMENTO E DIVULGAÇÃO DE DADOS

Os indicadores e monitoramento são instrumentos importantes para gestão pública e organizacional, possibilitando respostas mais rápidas e eficazes, direcionadas às reais demandas prioritárias, além da análise de riscos e geração de subsídios para aperfeiçoamento das atividades, geração de conhecimento e tomadas de decisão.

O monitoramento é um processo planejado, intencional, com objetivos, métodos e periodicidade estabelecidos.

### 1 IDENTIFICAR: O QUE SE BUSCA E COMO

- Quais dados, fonte e meios de coleta

### 2 COLETAR E ARMAZENAR OS DADOS

### 3 GERAR E ANALISAR INDICADORES

### 4 GERAR E DIVULGAR RELATÓRIOS

Monitorar e atualizar dados periodicamente!

A coleta de dados confiáveis é necessária para realização de monitoramento, que por sua vez é uma etapa essencial do desenvolvimento de políticas públicas e alcance dos objetivos de organizações, com maior eficiência, eficácia e efetividade. Diversos instrumentos podem ser utilizados para coleta de dados, como pesquisas bibliográficas, observatório e imersão em campo, relatórios de projetos, entrevistas presenciais e por meio de formulários, por exemplo. Independente do instrumento, é importante padronizar o processo de coleta para possível análise conjunta dos dados gerados e planejar o que deseja ser observado, por que e qual a melhor pergunta que deverá ser feita para isso. Para saber mais sobre o uso de dados em organizações públicas: [DADOS](#)

O monitoramento também funciona como uma ferramenta de **geração e gestão de conhecimento**, garantindo a transparência das ações e conhecimento dos próprios membros da organização sobre o alcance e efetividade das suas ações, fomentando uma cultura organizacional de monitoramento e valorização do que é realizado. Soma-se a isso, a importância do registro, **armazenamento e divulgação dos dados gerados**, o que pode ser feito em instrumentos como **excel**, ou mais visuais como **power-bi**; reforçando a importância de uma **linguagem acessível** e da geração de indicadores que gerem informações e sejam instrumentos para planejamento das ações.

No **planejamento estratégico**, para cada meta ao menos um indicador deve ser estabelecido, possibilitando o seu monitoramento e alcance. Os indicadores podem dizer respeito ao desenvolvimento das atividades, se foram executadas, ou não, por exemplo; ou então aos produtos gerados, ou impactos e efeitos advindos dos produtos/serviços. **Um instrumento que pode ser utilizado para o monitoramento:**

| Atividade | Meta | Indicador | Fonte Indicador | Responsável | Resultado |
|-----------|------|-----------|-----------------|-------------|-----------|
|           |      |           |                 |             |           |

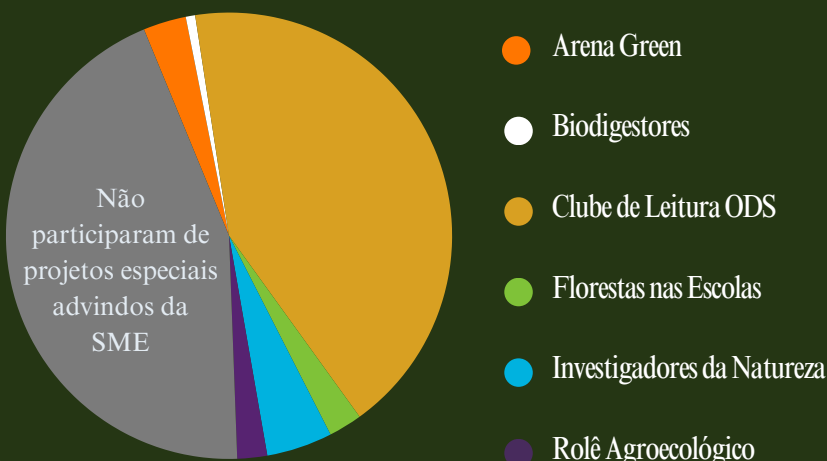


# INSTRUMENTOS E ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

## MONITORAMENTO E DIVULGAÇÃO DE DADOS - NEA

O Núcleo de Educação Ambiental, tem olhado para o processo de coleta, análise e divulgação de dados, mas ainda é um desafio. Entre as principais dificuldades, a geração de indicadores qualitativos para mensurar o alcance da educação ambiental na rede. Visando isso, o núcleo tem se baseado em **diretrizes já existentes sobre a avaliação e monitoramento** da Educação Ambiental, a partir da rede brasileira “Monitora EA”, assim como, nas Orientações Pedagógicas de Educação Ambiental da Cidade de São Paulo. A partir do conceito de Educação Ambiental da Rede de Ensino de São Paulo, foram definidos os aspectos centrais para Educação Ambiental e elaborado formulário com “*check-list*” para guiar os pontos focais das DRE nas itinerâncias e visitas que realizam nas unidades escolar para observarem o desenvolvimento da Educação Ambiental na rede. O formulário ainda está em **teste e adequação**, assim como **análise da sua aplicação para maior sustentabilidade de ação** e garantia de um monitoramento contínuo. Além disso, a implementação do OPEA e de projetos especiais do NEA tem sido monitorados e seus dados registrados e analisados. O núcleo também tem desenvolvido um **plano de comunicação**, considerando que um dos seus desafios é a falta de conhecimento por outros entes, e na própria prefeitura, sobre as ações que já são realizadas na rede, alcances e objetivos do núcleo. A atualização do site do NEA já tem sido planejada, assim como articulações com os responsáveis pela comunicação na secretaria realizadas.

### MATRICULADOS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SÃO PAULO IMPACTADOS POR PROJETOS ESPECIAIS<sup>3</sup> DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL



TOTAL EM 2024:

**571.636**

**55,64% da rede de ensino**



**22 mini florestas**

implementadas em unidades escolares da Rede Municipal de Ensino até 2024

3. Projetos de Educação Ambiental Formal fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação para as unidades escolares da Rede Municipal de Ensino de São Paulo aderirem de forma autônoma, em conformidade com as diferentes etapas e modalidades, para além dos projetos implementados pelas próprias escolas de forma autônoma.

Os instrumentos podem facilitar a adaptação e sustentabilidade frente aos recursos disponíveis, ao identificar os melhores meios e soluções para o cenário vivido. Porém, à depender dos objetivos, ainda há um limite frente aos recursos e tais instrumentos podem servir então como uma evidência argumentativa para alterações na captação e uso de recursos, ou para reestruturação organizacional visando a garantia de uma governança. Nota-se também a importância de um membro da equipe com conhecimento e tempo para aplicar ferramentas organizacionais, assim como, o potencial da interdisciplinariedade dos membros que compõem uma equipe.

No caso do Núcleo de Educação Ambiental, diversas melhorias viáveis para seu fortalecimento foram observadas e, a partir disso, ações foram planejadas e colocadas em práticas, com alguns resultados e efeitos já evidentes. O Núcleo já tem observado maior valorização das suas ações pelos próprios atores que estão de alguma forma envolvidos, parceiros internos e externos, porém ainda enfrenta desafios para sustentabilidade e continuidade de suas ações, com destaque para a quantidade de recursos humanos frente às funções existentes.

As estratégias organizacionais participativas também estão em diálogo com os princípios e objetivos do Núcleo de Educação Ambiental, que preza por uma Educação Ambiental crítica, que enxerga a importância da diversidade, interdisciplinaridade, participação e protagonismos dos seus membros.

O fortalecimento de organizações na esfera pública é de suma importância para entrega de valor para a sociedade - quanto mais eficazes, eficientes e efetivas suas ações, maior o alcance do bem público. O fortalecimento interno e organizacional, com a promoção de sinergia entre os membros, reflete nos produtos e serviços gerados para a sociedade.

Outros instrumentos direcionados para administração pública podem ser explorados, de forma articulada e sistêmica, em conformidade com os objetivos e princípios da organização.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. ENAP, Revista do Serviço Público, v. 48, n. 3, set./dez. 1997. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1334>

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Enap, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>

AGUNE, Roberto; GREGORIO, Alvaro; NEVES, Ana; DIAS, Isabel de Meiroz; CARLOS, José Antônio; BOLLIGER, Sergio. Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. São Paulo, 2014.

BRESSER-PEREIRA. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. RGPP, 1(2):1-6. FGV, 2011. Disponível em: [https://easp.fgv.br/sites/easp.fgv.br/files/pesquisa-easp-files/arquivos/bresser -  
\\_reforma\\_gerencial\\_do\\_estado\\_teorica\\_politica\\_e\\_ensino\\_da\\_administracao\\_publica.pdf](https://easp.fgv.br/sites/easp.fgv.br/files/pesquisa-easp-files/arquivos/bresser_-_reforma_gerencial_do_estado_teorica_politica_e_ensino_da_administracao_publica.pdf)

BRASIL. DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2017.

BRASIL. LEI No 9.795, DE 27 DE ABRIL DE 1999. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1999.

CALVANCANTE, Pedro; MENDONÇA, Leticia; BRANDALISE, Isabella. Capítulo 1 – Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos. In: CALVANCANTE, Pedro; MENDONÇA (org.). Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia. 1ª edição. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2019. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Pol%c3%adticas%20p%c3%ablicas%20e%20design.pdf>

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Governança. Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>

Cotta, T. (1998). Metodologias de Avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. Revista do Serviço Público, 49(2), 103-124.

CYMBALUK, Fernando; ZARNAUSKAS, Henrique. “Já preencheu a planilha?” Análise de processos sobre a gestão de projetos da Unidade de Entregas da PMSP e proposta de melhoria com uso de design thinking. Secretaria Municipal de Gestão. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:264ff453-5122-4fd3-befa-c781dbba3912?viewer%21megaVerb=group-discover>

Dados Gerenciais. SME/COTIC/DIE, São Paulo, 2024.

DESIGN COUNCIL; TECHNOLOGY STRATEGY BOARD. Design Methods for developing services. Keeping Connected Business Challenge.

GALLE, Waldo; MATTI, Cristian. Value Network Mapping, A method for unravelling system relations. VITO NEXUS and EIT Climate-KIC Transitions Hub.

GALVANESE, Carolina. Paradigmas do Planejamento Territorial em Debate. Santo André, Editora UFABC, 2021.

Januzzi, P. (2016). Monitoramento e avaliação de programas sociais: uma introdução aos conceitos e técnicas. Campinas: Atomo e Alínea. Capítulo 1-2.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Jannuzzi, P. (2017). Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações. 6a ed. Campinas: Editora Alínea. Capítulo 1.
- JULIER, Joe; KIMBELL, Lucy. The Social Design Methods Menu, In perpetual beta. The Social Design Methods Menu, beta. 2012.
- MGI. Guia Prático de Gestão de Processos - Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público. ColaboraGov, MGI. Brasília, 2024.
- RIBEIRO, Fernanda Luiza de Souza. Guia para Planos Diretores de Parques Urbanos. Secretaria Municipal de Gestão. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:544b960b-4300-4389-a484-33873e57d839?viewer%21megaVerb=group-discover>
- Sano, H., & Montenegro Filho, M. J. F. (2013). As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. Desenvolvimento Em Questão, 11(22), 35–61. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2013.22.35-61>
- SÃO PAULO. LEI N° 15.967, DE 24 DE JANEIRO DE 2014. Dispõe sobre a Política Municipal de Educação Ambiental de São Paulo e dá outras providências. São Paulo, SP: Secretaria do Governo Municipal, 2014. <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-15967-de-24-de-janeiro-de-2014>
- SÃO PAULO. PORTARIA SME N° 7.849, DE 01 DE DEZEMBRO DE 2016. Estabelece normas complementares ao Decreto n° 56.793, de 04/02/16, que dispõe sobre a organização, as atribuições e o funcionamento da Secretaria Municipal de Educação, bem como altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica. São Paulo, SP: Diário Oficial da Cidade de São Paulo, 2016.
- SÃO PAULO. Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento?. São Paulo, 2021. Disponível em: [https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/como\\_identificar\\_e\\_disseminar\\_inovacao\\_a\\_partir\\_da\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/como_identificar_e_disseminar_inovacao_a_partir_da_gestao_do_conhecimento.pdf)
- SÃO PAULO. Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento? O caso do CopiCola. São Paulo, 2021. Disponível em: [https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/como\\_identificar\\_e\\_disseminar\\_inovacao\\_a\\_partir\\_da\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/como_identificar_e_disseminar_inovacao_a_partir_da_gestao_do_conhecimento.pdf)
- SCHOENWANDT. PLANNING IN CRISIS, CONSTRUCTS FOR THE DESCRIPTION OF PLANNING. 2008.
- JAMK University of Applied Science. Service Design Toolkit, Process and Templates. JAMK University of Applied Science, e Palmu Inc. English Toolkit. 2010-2012.
- SME/SP. Orientações Pedagógicas de Educação Ambiental, Currículo da Cidade. Acervo digital SME. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://acervodigital.sme.prefeitura.sp.gov.br/acervo/curriculo-da-cidade-educacao-ambiental-orientacoes-pedagogicas/>
- TAVARES, Rossana; RAMOS, Diana. INDISCIPLINA EPISTEMOLÓGICA: VIRADAS METODOLÓGICAS PARA O CAMPO DA ARQUITETURA E URBANISMO. Feminismurbana: um projeto teórico político - 1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital, 2023.
- UFOP. MANUAL DE UTILIZAÇÃO - BIZAGI, Modelo Passo a Passo para utilização da ferramenta. Minas Gerais, 2020. Disponível em: [https://sites.ufop.br/sites/default/files/escritoriodeprocessos/files/manual\\_de\\_ferramenta\\_de\\_mapeamento\\_de\\_processos\\_-\\_bizagi\\_01.pdf?m=1607984006](https://sites.ufop.br/sites/default/files/escritoriodeprocessos/files/manual_de_ferramenta_de_mapeamento_de_processos_-_bizagi_01.pdf?m=1607984006)
- UNB. Business Process Modeling Notation BPMN. Diretoria de Processos Organizacionais. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/BPMN.pdf>