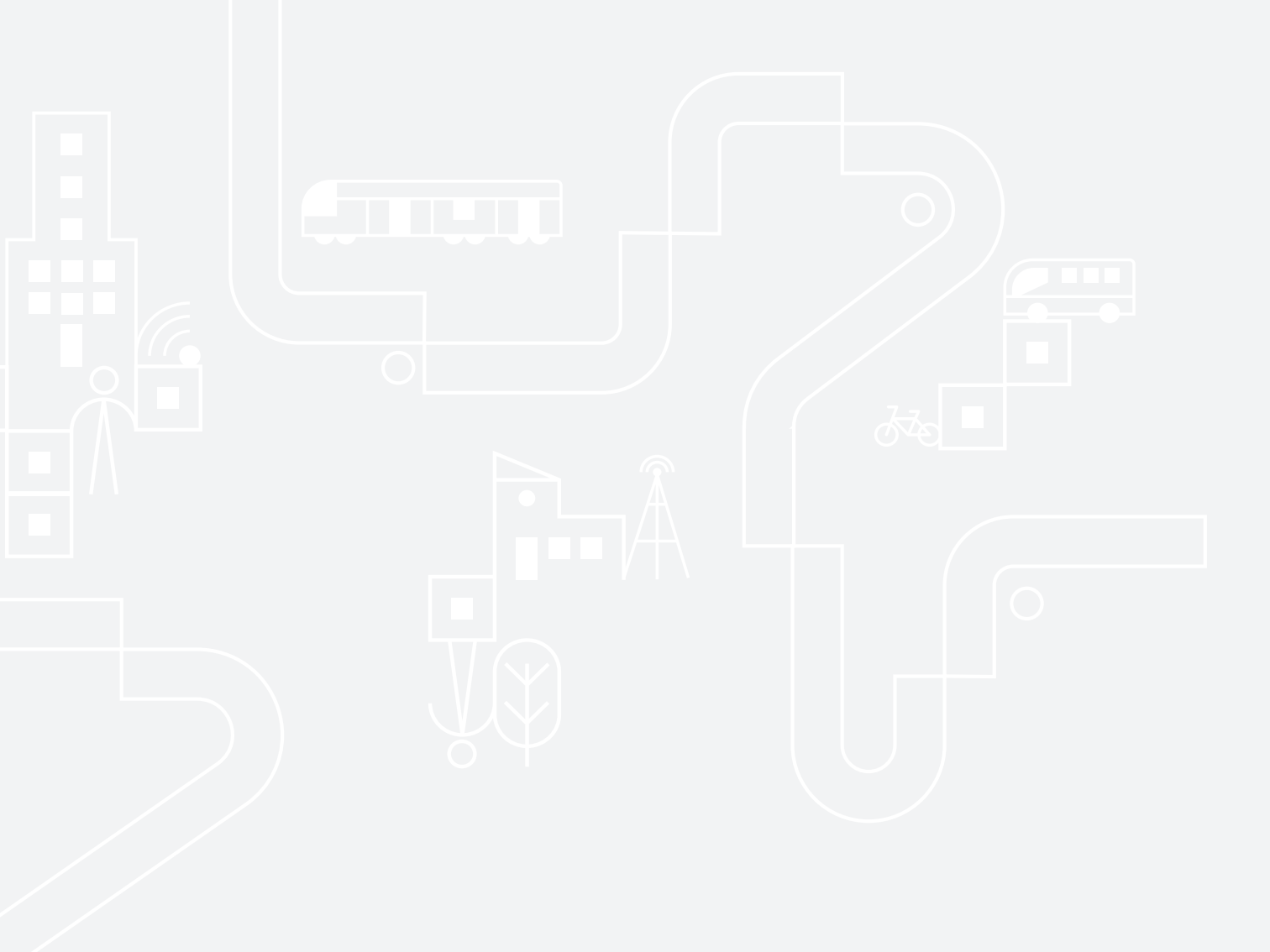


Gestão Inovadora, Cidades Sustentáveis:

Um guia para cooperação
com municípios



Gestão Inovadora, Cidades Sustentáveis:

Um guia para cooperação
com municípios

Supported by



on the basis of a decision
by the German Bundestag

Publicação conjunta entre ENAP e GIZ/ANDUS.

Desdobramento da 4ª Jornada de Inovação: Gestão Sustentável de Resíduos Sólidos Urbanos

Gestão Inovadora, Cidades Sustentáveis: um guia para cooperação com municípios

INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES DA 4ª JORNADA DE INOVAÇÃO: GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS

República Federativa do Brasil

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente da República
Geraldo José Rodrigues Alckmin Filho

Ministério das Cidades

Ministro das Cidades
Jader Barbalho Filho

Secretário Nacional de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano
Carlos Roberto Queiroz Tomé Junior

Secretário Nacional de Saneamento Ambiental
Leonardo Carneiro Monteiro Picciani

Equipe Técnica do Ministério das Cidades

Departamento de Adaptação das Cidades à Transição Climática e Transformação Digital
Yuri Rafael Della Giustina
Luiz Paulo de Oliveira Silva

Departamento de Repasses e Financiamento (DRF/SNSA)
Márcio Leão Coelho
Vânia Vieira
Sávio Jose Barros de Mendonça

Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

Ministra do Meio Ambiente e Mudança do Clima
Marina Silva

Secretário Nacional de Meio Ambiente Urbano, Recursos Hídricos e Qualidade Ambiental
Adalberto Felício Maluf Filho

Equipe Técnica do Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

Departamento de Gestão de Resíduos
Eduardo Rocha Dias Santos
Gabriel Magliano
Guilherme Ruschel Finger
Romeu Gadotti

Escola Nacional de Administração Pública – Enap

Presidenta
Betânia Lemos

Diretora de Inovação da Enap
Camila Medeiros

Coordenador Geral de Inovação
Pedro Marcante

Equipe Cidades que Transformam
Camila Antonelli
Kauara Rodrigues Dias Ferreira
Marcy Picanço de Figueiredo

Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais – Flacso

Diretora
Rita Gomes do Nascimento (Rita Potyguara)

Coordenador de administração e finanças
João Paulo Gurgel

GIZ – Projeto ANDUS: Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável no Brasil

Diretor nacional da GIZ Brasil
Jochen Quinten

Diretora do projeto
Sarah Habersack

Equipe técnica da GIZ
Anna Carolina Marco
Camila Santos
Rogério Gutierrez Gama
Verena Mattern

Pesquisa, desenvolvimento e edição de conteúdo: Vena Consultoria em Gestão Pública

Brauner Geraldo Cruz Júnior
Caio Coradi Momesso
Clara Guimarães Marques
Gabriella Beira
Larissa Braga

Luiz Henrique Apollo da Silva
Marília Migliorini de
Oliveira Lima
Samantha Alves
Tamara Ilinsky Crantschaninov
Tamiris Tinti Volcean

Revisão de conteúdo

Camila Antonelli
Camila Santos
Kauara Rodrigues Dias Ferreira
Marcy Picanço de Figueiredo
Verena Mattern
Sarah Habersack

Projeto gráfico: Molde.cc

Gabriel Menezes
Ioná Polaris
Samuel Cavaleiro

INSTITUIÇÕES PARCEIRAS QUE ACOMPANHARAM E SUBSIDIARAM AS DEMAIS EXPERIÊNCIAS ANALISADAS NESTE GUIA

Ministério das Cidades

Equipe técnica da Secretaria
Nacional de Desenvolvimento
Urbano e Metropolitano
Equipe técnica da Secretaria
Nacional de Periferias
Equipe técnica da Secretaria
de Saneamento Ambiental

Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima

Equipe técnica da Secretaria
Nacional de Meio Ambiente
Urbano, Recursos Hídricos
e Qualidade Ambiental

Consultorias técnicas

Aline Karina
Arthur Braga
Camila Maia
Clara Carolina de Sá
Clovis R. Scherer
Daniela Swiatek
Elise Dalmaso
Fernando Esperandio
Giulia Pagliarini Lanzuolo
Karina Canêdo
Louise Vendramini
Marília Migliorini
Mônica Ribeiro
Ricardo Poppi
Sara Vieira Martins
Tamara Crantschaninov

--

ATO Urbano Arquitetura e
Urbanismo EIRELI EPP
AVOX Social Formação
Profissional, Assessoria
e Consultoria Ltda.
DTM Urbanismo
Gênesis - Cooperativa Trabalho
de Consultores e Assessores
à Gestão Socioambiental
GOPA Tech GmbH
G&G Klima Desenvolvimento
de Projetos Sustentáveis
Kimaya Sustentabilidade
e Planejamento EIRELI
Myr Projetos Estratégicos
e Consultoria Ltda.
Práxis Projetos e
Consultoria Ltda.
Tewá 225 Projetos ME
Travessia Consultoria e
Assessoria em Políticas
Públicas Ltda.
Universidade Federal
do Pará – Fundação de
Amparo e Desenvolvimento
da Pesquisa (FADESP)
URBTEC TM Engenharia,
Planejamento e
Consultoria Ltda.
Veredas Instituto Ambiental
e Consultoria Ltda.

EQUIPES MUNICIPAIS QUE PARTICIPARAM DAS EXPERIÊNCIAS ANALISADAS NESTE GUIA

Municípios participantes das quatro Jornadas de Inovação do Cidades que Transformam (Enap)

Abaetetuba (PA); Botucatu
(SP); Fortaleza (CE); Ijuí (RS);
Porto Alegre (RS); Flores de
Goiás (GO); Londrina (PR);
Maceió (AL); São Bento (PB);
Parauapebas (PA); Maringá (PR);
Ribeirão Preto (SP); Francisco
Morato (SP); Campo Grande
(MS); Pedra Branca do Amapari
(AP); Santiago (RS); Aiuaba (CE);
Arneiroz (CE); Parambu (CE);
Quiterianópolis (CE); Tauá (CE).

Municípios participantes das Mentorias do Projeto ANDUS (GIZ)

Aracaju (SE); Eusébio (CE);
Juiz de Fora (MG); Maringá
(PR); Rio de Janeiro (RJ);

Amajari (RR); Cametá (PA);
Naviraí (MS); São Nicolau (RS);
Tomé-Açu (PA); Anápolis (GO);
Arapiraca (AL); Caruaru (PE);
Consórcio CIOESTE (SP);
Campina Grande (PB); Fortaleza
(CE); Hortolândia (SP); Manaus
(AM); Sobral (CE); Palmas (TO);
Porto Velho (RO); Brasília (AC);
Itapecuru Mirim (MA); Belém
(PA); São Paulo (SP); Belo
Horizonte (MG); Brasília (DF);
João Pessoa (PB); Belém (PA).

Municípios participantes das Mentorias do Projeto Cidade Presente (GIZ)

Belém (PA); Campo Grande
(MS); Canaã dos Carajás (PA);
Fortaleza (CE); Itapecuru
Mirim (MA); Jaguarão (RS);
Nova Friburgo (RJ); Palmas
(TO); Santo André (SP); São
Gonçalo (RJ); Taquaritinga do
Norte (PE); Uberaba (MG).

Projeto ANDUS

O projeto ANDUS é uma
parceria entre o Ministério das
Cidades (MCID), o Ministério
do Meio Ambiente e Mudança
do Clima (MMA) e o Ministério
Federal da Economia e
Ação Climática (BMWK) da
Alemanha como parte da
Iniciativa Internacional para o
Clima (IKI). É implementado
pela Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH no contexto da
Cooperação Brasil-Alemanha.

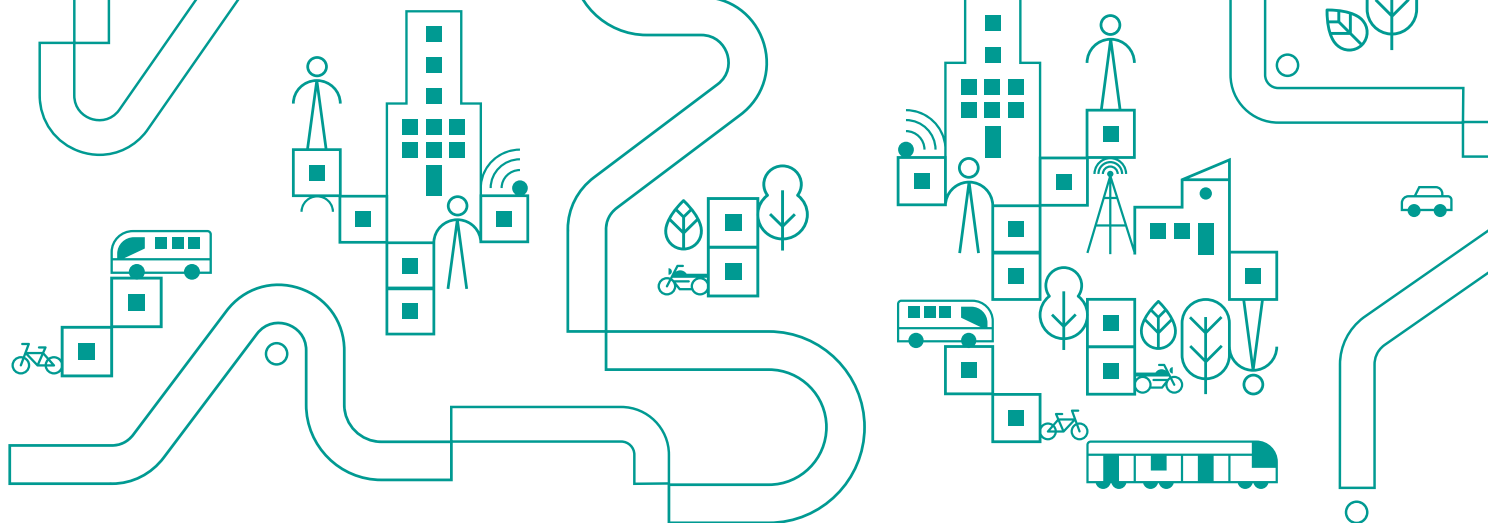


Prefácio

Os municípios brasileiros, por estarem mais próximos da população, são os principais responsáveis por concretizar políticas, programas e serviços públicos no território. Desde que foram fortalecidos pela Constituição Federal de 1988, seu papel tem se ampliado na promoção do desenvolvimento sustentável, atuando em áreas essenciais como saúde, educação, planejamento urbano, habitação, combate à pobreza e preservação ambiental. Em 2015, com a adoção da Agenda 2030, sua centralidade aumentou ainda mais, pois a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) depende fortemente da ação local.

Apesar dessa relevância, os municípios do país enfrentam obstáculos consideráveis. A superação desses desafios demanda planejamento estratégico, capacidade técnica e soluções integradas para promover políticas públicas mais efetivas e alinhadas às necessidades reais da população. Nesse cenário, a inovação pública surge como um caminho promissor para transformar a gestão municipal e qualificar a entrega de serviços. Ao incorporar novas metodologias, tecnologias e práticas colaborativas, os municípios podem modernizar suas estruturas administrativas, tornar suas ações mais transparentes e responsivas, e ampliar o impacto positivo de suas políticas.

É a partir deste entendimento, de que o município está no centro da ação, que nasce esta publicação: *Gestão Inovadora, Cidades Sustentáveis: um guia para cooperação com municípios*. Ela foi concebida como parte das ações do programa Cidades que Transformam, em sua 4ª edição – Gestão Sustentável de Resíduos Sólidos Urbanos, que contou com uma parceria estratégica entre a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), por meio de sua Diretoria de Inovação (GNova), a FLACSO Brasil e o projeto ANDUS da Cooperação Brasil-Alemanha, implementado pela GIZ.



O programa Cidades que Transformam, criado em 2021 pela Enap, busca promover a troca de saberes – de maneira colaborativa e por meio de modelos horizontais de trabalho – para criar um senso de pertencimento e compromisso mútuo de servidoras e servidores públicos com a Agenda 2030 das Nações Unidas. Para isso, promove Jornadas de Inovação onde agentes públicos municipais protagonizam a identificação de problemas locais e a construção de soluções por meio de processos colaborativos e com foco no cidadão e cidadã (baseados no *design*).

Já o Projeto ANDUS é um projeto de cooperação técnica executado pelo Ministério das Cidades (MCID) e Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima (MMA) em parceria com o Ministério Federal da Economia e Ação Climática (BMWK) da Alemanha e implementado por meio da *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) GmbH. Faz parte da Iniciativa Internacional para o Clima (IKI), que financia projetos de clima e biodiversidade em países em desenvolvimento e emergentes.

A cooperação entre os diferentes níveis de governo é essencial para enfrentar problemas públicos de forma eficaz e ajuda a adaptar soluções às realidades locais. Essa interação também é uma via de mão dupla: além de apoiar os municípios, permite que o governo federal aprenda com suas experiências. Casos de sucesso e dificuldades vividas nas cidades geram aprendizados importantes e contribuem para construir políticas mais consistentes, replicáveis e sustentáveis.

Por acreditarmos na potência dessas trocas, elaboramos este Guia, especialmente voltado para profissionais do governo federal, estadual ou de outras organizações que desejam apoiar, de forma estruturada, os municípios em seus processos de transformação. Ao apresentar uma abordagem prática e colaborativa, baseada em experiências reais e testadas, o guia busca fortalecer a cooperação técnica e metodológica com foco em desenvolvimento sustentável local.



A assistência técnica e metodológica, aqui apresentada como um conceito guarda-chuva, engloba uma diversidade de ferramentas e abordagens que se complementam para apoiar a implementação de políticas públicas locais. Entre elas, destacam-se a mentoria, o aprendizado entre pares e o uso do *design*, que, quando articulados de maneira estratégica, têm o potencial de promover mudanças significativas nos modos de gestão e na entrega de serviços públicos de qualidade.

As orientações que vocês vão encontrar neste documento foram testadas, pelo programa Cidades que Transformam (Enap) e pelos projetos ANDUS e Cidade Presente (GIZ), com municípios de diferentes tamanhos, biomas e níveis de capacidades. A parceria entre a Enap e o ANDUS permitiu sistematizar as experiências vivenciadas por ambas as instituições entre 2017 e 2025, tornando possível compartilhá-las com você. A partir dessa ampla variedade de experiências analisadas, o Guia se destaca por adotar uma abordagem prática e inovadora, sensível à diversidade territorial do Brasil.

Convidamos você, leitor(a), a explorar as ideias, ferramentas e experiências reunidas nesta publicação. Que ela sirva de inspiração e apoio prático para quem trabalha, diariamente, para transformar cidades em lugares mais sustentáveis, justos e inovadores.

Boa leitura!

Camila Medeiros

Diretora de Inovação da
Enap

Sarah Habersack

Diretora do projeto ANDUS
e da Transformação Urbana
da GIZ Brasil

9 Apresentação

- 10 Municípios no centro da ação
- 13 Assistência Técnica e Metodológica: um caminho para apoiar a transformação municipal
- 16 Quais experiências inspiram este Guia?
- 19 Como percorrer o Guia e fazer uso deste material

26 Desenhando caminhos para o Desenvolvimento Sustentável Local

28 Etapa de planejamento

- 29 Passo 1 Definir um tema a ser trabalhado ou um desafio central
- 32 Passo 2 Prospecção e articulação institucional
- 35 Passo 3 Definir objetivos e limites
- 35 Passo 4 Levantar e alinhar recursos
- 37 Passo 5 Elaborar um plano de trabalho e selecionar municípios
- 42 Passo 6 Detalhar as atividades e ferramentas

55 Etapa Executiva

- 57 Passo 1 Estruturação e Gestão
- 60 Passo 2 Integração e engajamento ativo
- 64 Passo 3 Implementação das atividades de Assistência Técnica e Metodológica junto aos municípios
- 66 Passo 4 Construção de soluções locais com impacto
- 71 Passo 5 Desenvolvimento de capacidades

76 Etapa de consolidação

- 78 Passo 1 Monitoramento e avaliação
- 81 Passo 2 Sustentabilidade e replicabilidade

85 Conclusão

Municípios no centro da ação

O município é o ente federativo mais próximo dos(as) cidadãos(ãs) e tem grande potencial para implementar políticas públicas que promovam o bem-estar da população local. No entanto, a gestão municipal enfrenta desafios constantes e variados, decorrentes da complexidade das demandas que precisam ser atendidas. Esses desafios são agravados pela limitação de recursos financeiros. Entre as principais dificuldades, destaca-se a necessidade de implementar políticas públicas que impulsionam o desenvolvimento local, ao mesmo tempo em que fortaleçam a sustentabilidade e promovam a qualidade de vida dos(as) moradores(as). **Este guia explica como atores do nível federal e estadual podem apoiar os municípios – através de processos de assistência técnica e metodológica.**

É nas cidades que a vida da maioria da população acontece. É também onde as desigualdades socioterritoriais se tornam mais evidentes e onde a adaptação às mudanças climáticas é uma necessidade cotidiana e concreta. Por isso, planejar e implementar políticas urbanas eficazes é essencial para alcançar o desenvolvimento sustentável. Atualmente, gestores(as) municipais lidam com questões estruturais que exigem planejamento estratégico e ações de longo prazo para enfrentar agendas prioritárias como o combate à pobreza, a garantia da saúde coletiva, a promoção da habitação social e a melhoria da educação, entre outras.

Esses desafios são ainda mais críticos em áreas ambientalmente sensíveis, nas quais pressões como a especulação imobiliária e a ocupação irregular do solo afetam diretamente a infraestrutura urbana e a qualidade de vida. Com a adoção da Agenda 2030 pelas Nações Unidas, em 2015, a relevância dos municípios foi destacada, uma vez que a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) depende, em grande parte, da ação local.

A entrega de serviços públicos que atendam a essas demandas e impulsionem o desenvolvimento sustentável depende da transformação da gestão pública municipal. A inovação pública, nesse contexto, não se resume a adotar soluções disruptivas ou usar tecnologias avançadas, mas sim adaptar políticas públicas às especificidades de cada território, considerando suas necessidades e potencialidades únicas.



Inovações para contextos únicos: o caso da Amazônia Legal

A Amazônia também é urbana. Ou seja: 75% das pessoas amazônidas vivem nas cidades. Ao mesmo tempo, o espaço urbano na Amazônia é fundamentalmente diferente de outras cidades brasileiras. Regiões como a Amazônia Legal exigem ações adaptadas ao seu contexto ambiental e cultural único, intensificando as dificuldades para implementar políticas existentes. Muitas vezes, essas políticas precisam ser adaptadas.

Isso se fez presente no trabalho de Mentoria de OTMA (Ordenamento Territorial Municipal em Cidades Amazônicas) do Projeto ANDUS, que adaptou formatos de *design* e inovação para engajar a participação de diversos atores a fim de mapear os desafios dos territórios e compreender as relações neles presentes. Essas adaptações permitiram a co-criação de soluções e a

formação de uma governança possível para enfrentar as mudanças climáticas na região amazônica.

A Mentoria em OTMA ofereceu assistência técnica para cinco municípios amazônicos, trabalhando com instrumento de ordenamento territorial que cada equipe local definiu como prioridade. Com apoio do projeto ANDUS, as equipes desenvolveram soluções, adaptando as metodologias ao seu contexto, trocando e aprendendo entre as cinco cidades. No decorrer desse trabalho ficou óbvio, por exemplo, que os instrumentos existentes não contemplavam transporte hidroviário e eram mais aplicáveis a áreas com alta densidade, que a grande maioria das cidades amazônicas não tem. Processos de mentoria e assistência técnica são essenciais para identificar essas discrepâncias e apoiar municípios a lidar com elas.

Promover a inovação em contextos locais não é uma tarefa simples, mas os municípios não estão sozinhos neste desafio. A maneira como os diferentes entes governamentais se relacionam e colaboram desempenha um papel crucial na construção de respostas eficazes para os problemas públicos. O diálogo interfederativo potencializa a construção de ações para superar desafios e consolidar soluções.

A interação entre os governos municipais e os governos estadual e federal é importante para apoiar a implementação de políticas públicas locais e assegurar que as políticas federais sejam adaptadas e aplicadas com sucesso no território; mas também para aprender com os municípios sobre casos de

sucessos e desafios na implementação. Essa dinâmica gera aprendizados valiosos, permitindo que experiências bem-sucedidas sejam transformadas em soluções replicáveis e duradouras.

Com base nessa visão, **este Guia foi concebido como um recurso prático para gestores(as) e profissionais que desejam promover processos de assistência técnica e metodológica para fortalecer as capacidades municipais para desenvolver e/ou implementar políticas públicas.** Nas próximas páginas, você encontrará ferramentas, metodologias e abordagens colaborativas para enfrentar desafios nos municípios. Essas estratégias promovem iniciativas de impacto positivo, envolvendo múltiplos(as) atores/atrizes e esferas de governo, e ajudam a construir caminhos que fortalecem o desenvolvimento sustentável nos territórios.



Para quem é este Guia?

Este Guia foi elaborado especialmente para profissionais interessados(as) em estruturar processos de assistência técnica e metodológica – principalmente com foco no desenvolvimento de ações relacionadas ao desenvolvimento sustentável – junto a municípios. Ele é

útil para aqueles(as) vinculados(as) ao governo federal, governos estaduais ou outras organizações cuja atuação impacta o nível local, oferecendo uma abordagem prática e colaborativa para apoiar os municípios.



O propósito do Guia

O objetivo deste Guia é oferecer orientações práticas para quem quer implementar um processo de assistência técnica e metodológica para municípios. Todo o conteúdo se baseia em experiências testadas e comprovadas.

Para refletir!

Considerando que o Brasil tem 5.570 municípios. Por que implementar assistência técnica e metodológica para municípios individualmente e investir recursos nisso?

A resposta está na metodologia escolhida, que faz toda a diferença. Embora o governo federal não consiga alcançar *diretamente* todas as localidades, os municípios podem se conectar entre si, e criar redes entre eles, o que amplia significativamente a atuação e a abrangência das políticas públicas. Além disso, o processo de assistência técnica e metodológica não deve ser uma via de mão única; se desenhado com cuidado, priorizando o aprendizado sobre os territórios, ele gera um conhecimento valioso que pode moldar políticas futuras e beneficiar todo o país. Além de criar exemplos, projetos e cidades-modelo

em determinadas temáticas que podem inspirar outras administrações municipais. Focar em inovação, trabalhando junto aos municípios que implementam as políticas, também pode abrir novos caminhos para políticas públicas, promovendo soluções inéditas e transformadoras.

Por fim, a *seleção* dos municípios é um elemento estratégico. Mesmo sem incluir todos os 5.570, é possível escolher municípios que representem a diversidade do país, considerando critérios como regiões geográficas, tamanhos e características sociais, ambientais ou econômicas.

Isso permite aprender com um grupo menor e gerar lições aprendidas valiosas para atender à diversidade do Brasil no desenho das políticas públicas nacionais.

Assistência Técnica e Metodológica: um caminho para apoiar a transformação municipal

A assistência técnica e metodológica para políticas públicas ou gestões municipais desempenha um papel essencial para que diretrizes e ações desenvolvidas em escala estadual ou federal sejam implementadas nos municípios. Simultaneamente, esse processo permite que o aprendizado gerado nos municípios retorne às instâncias federais e estaduais, alimentando um ciclo contínuo de construção coletiva das políticas públicas.

Com base nas experiências documentadas neste Guia, compreendemos que a assistência técnica e metodológica funciona como um conceito “guarda-chuva”, abrangendo diversas abordagens complementares que podem apoiar a implementação de políticas públicas no nível municipal. Esse suporte pode assumir diferentes formas, como apoio intelectual, material ou tecnológico, e este guia apresenta formas práticas de como isso pode acontecer no seu dia a dia com objetivo de promover mudanças significativas.

Ferramentas e abordagens fundamentais

Sob esse guarda-chuva metodológico de assistência técnica e metodológica, destacam-se ferramentas e abordagens complementares, como, mentoria, aprendizado entre pares e o *design*, que, quando articuladas, promovem a inovação. Cada uma delas será apresentada ao longo deste Guia, com exemplos e contextos específicos para facilitar sua aplicação.

O que é e para que serve a assistência técnica e metodológica à gestão pública?

A assistência técnica e metodológica em gestão pública é um conjunto de ferramentas e abordagens que oferece suporte especializado aos(as) gestores(as) municipais, ajudando a superar desafios técnicos e organizacionais. Esse conceito norteou as iniciativas descritas no Guia e é essencial para:

- Ajudar os(as) servidores(as) municipais a se aprofundarem na temática escolhida para avançar na implementação efetiva de políticas públicas;
- Facilitar a troca de conhecimento entre instituições federais e estaduais e equipes municipais;
- Integrar diferentes parceiros(as) e iniciativas para enfrentar desafios complexos, especialmente aqueles ligados à Agenda 2030;
- Apoiar o desenvolvimento de um ecossistema de inovação local;

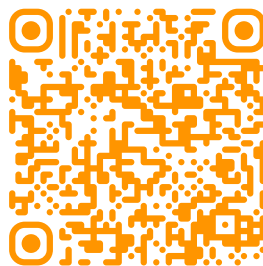
- Possibilitar a implementação de soluções específicas e sustentáveis para os problemas locais;
- Fortalecer capacidades na dimensão individual, organizacional e sistêmica;
- Criar redes de apoio e troca entre os(as) participantes do processo: entre níveis de governo e entre municípios participantes.
- Elaborar e implementar soluções que tenham os(as) usuários(as) das políticas no centro.



Você sabe o que é ATHIS?

ATHIS, ou Assistência Técnica para Habitação de Interesse Social, é um direito garantido pela Lei Federal nº 11.888/2008 que assegura a assistência técnica, pública e gratuita, às famílias residentes em área urbana ou rural e que recebem até 3 salários mínimos, para projeto e para construção de habitação de interesse social para moradia própria. Apesar de ser uma lei federal, os municípios e as organizações locais são essenciais na sua efetivação, que atuam, por exemplo,

no mapeamento de famílias de baixa renda para habitação de interesse social e elaboração de políticas públicas locais específicas para essa norma federal.

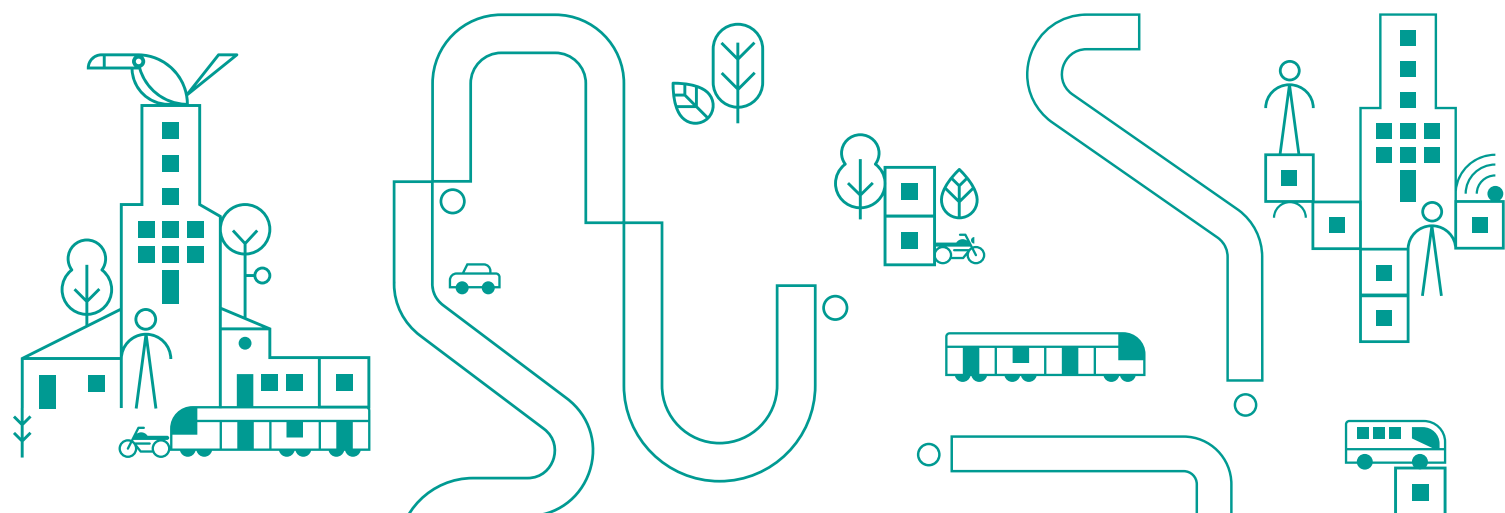


Quais experiências inspiram este Guia?

Este Guia é fruto da parceria entre a Cooperação Alemã para o Desenvolvimento no Brasil (GIZ Brasil) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Ele apresenta uma abordagem técnica e prática, fundamentada em experiências de cooperação bem-sucedidas, como o programa **Cidades que Transformam** (Enap) e, atividades desenvolvidas pelos projetos **ANDUS e Cidade Presente** (GIZ). Essas iniciativas têm como objetivo promover o desenvolvimento urbano e ambiental sustentável, especialmente em regiões mais vulneráveis.

Este guia se inspira nessas três iniciativas, que estão sendo apresentadas em detalhe mais embaixo. Todas foram conduzidas pela **GIZ** e/ou **Enap** e oferecem aprendizados valiosos. Em cada uma delas, instituições de nível federal selecionaram equipes municipais para integrar um percurso de assistência técnica e metodológica focada em desafios locais. Em alguns casos o objetivo do processo foi promover inovação local, e as equipes municipais podiam se candidatar escolhendo o desafio público a ser resolvido ao longo do processo. Em outros casos todos os municípios trabalharam em torno de um único tema que foi definido antes de publicar o edital de chamamento (por exemplo: gestão sustentável de resíduos sólidos urbanos). Cada abordagem tem vantagens diferentes e isso ilustra a importância de desenhar o processo de acordo com o seu objetivo específico.

Essas experiências destacam-se pela diversidade metodológica e por promover capacidades locais, sempre alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e à Agenda 2030. Esses processos, que se estenderam por vários meses, reuniram municípios com contextos territoriais variados, promovendo a troca de experiências entre eles e a construção colaborativa de soluções.






Conheça as experiências inspiradoras que são a base deste Guia

Mentorias do Projeto ANDUS (2017 - 2024)

Na primeira fase (2017 – 2022), foram desenvolvidos processos de mentoria para mais de 30 municípios brasileiros para apoiar estratégias de planejamento urbano sustentável. Na segunda fase (2023 – 2025), foram implementadas três mentorias temáticas: “Mulheres Negras pelo Clima”, “Ordenamento Territorial para Cidades Amazônicas” e

“Gestão Sustentável de Resíduos Sólidos Urbanos” – este último em parceria com a Enap.

-  Confira o detalhamento da primeira fase da mentoria [aqui](#)
-  Confira o detalhamento da segunda fase da mentoria [aqui](#)
-  Saiba mais em andusbrasil.org.br

Mentoria Cidade Presente (2023 - 2025)

O projeto Cidade Presente promove o desenvolvimento urbano *integrado* e implementou um processo de mentoria para 12 cidades. O objetivo foi apoiá-los no desenvolvimento de projetos urbanísticos pilotos – e levar o conceito do desenvolvimento urbano integrado para o território.


-  [Projeto Cidade Presente: Ministério das Cidades](#)
-  [Apoio Municipal: Ministério das Cidades](#)

O projeto “Cidade Presente – Desenvolvimento Urbano Sustentável (DUS)” integra a Cooperação Brasil-Alemanha para o Desenvolvimento Sustentável e é implementado pelo Ministério das Cidades e pela *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* com recursos do Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha.

Cidades que Transformam: uma jornada de inovação para a sustentabilidade

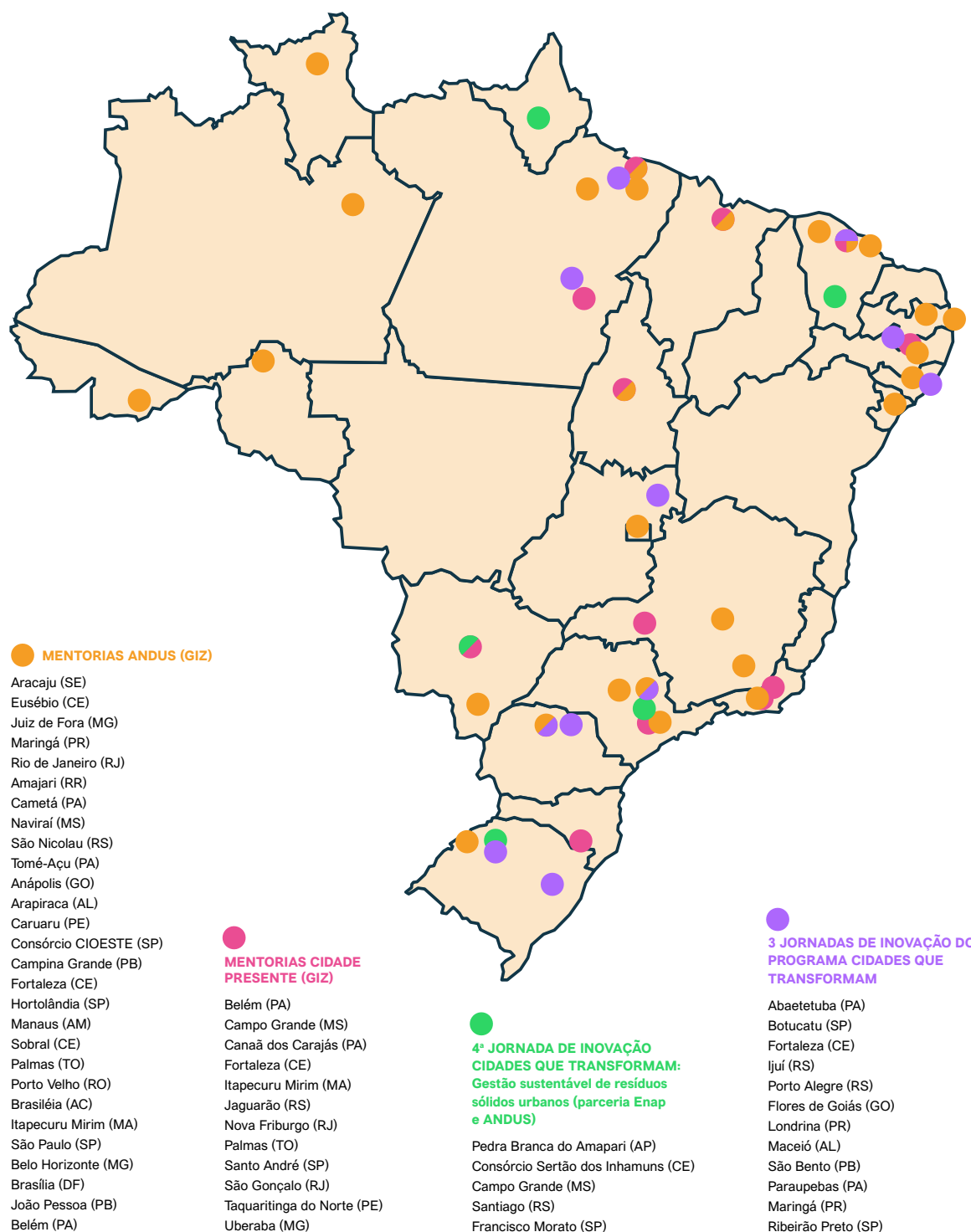
Iniciativa promovida pela Diretoria de Inovação da Enap – Gnova que busca promover o desenvolvimento e fortalecimento de competências individuais e institucionais de equipes municipais que participam das jornadas de inovação em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável. Essas equipes municipais contam com

o apoio técnico e metodológico da Enap e instituições parceiras para explorar e solucionar desafios para a construção de cidades inclusivas, diversas, sustentáveis e empreendedoras

-  Confira mais informações sobre essa jornada de inovação [aqui](#)

Quais experiências municipais são a base deste Guia?

Este guia é baseado em histórias reais. Ou seja, todas as dicas que você encontra nele vêm de pessoas que participaram de processos de assistência técnica e metodológica entre 2017 e 2025. Esses processos foram implementados pela Enap e GIZ, mas as dicas que você vai achar nessas páginas reúnem perspectivas dos diversos atores envolvidos: do Governo Federal, das consultorias técnicas, da Enap e GIZ, bem como dos próprios municípios que foram assessorados. Confira no mapa quais municípios participaram dos processos de assistência técnica e metodológica.



Como percorrer o Guia e fazer uso deste material

Este Guia serve como um recurso prático para gestores(as) públicos(as) que possuem:

1. Interesse em promover a implementação de uma política pública nos municípios; e
2. A expertise e/ou os recursos para ajudar os municípios nesta implementação – através da **assistência técnica e metodológica**

Este guia vai mostrar como planejar e implementar todo o processo.

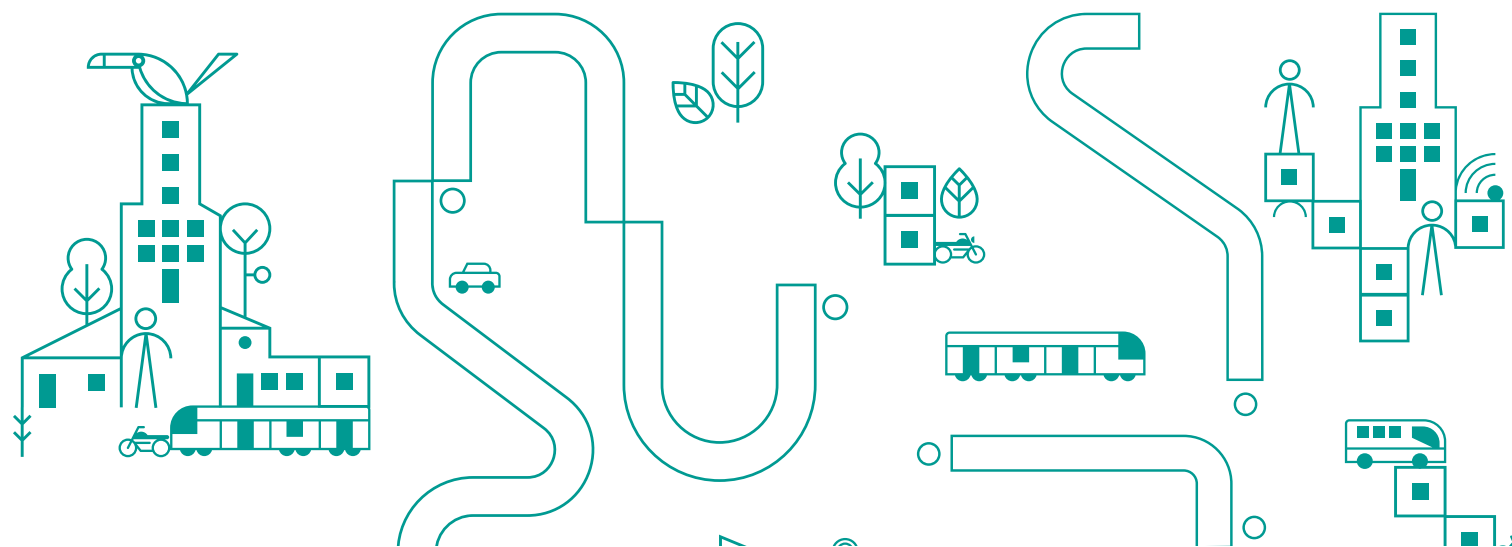
A seguir, apresentamos um passo a passo de leitura, com orientações específicas para que você aproveite ao máximo as informações e ferramentas oferecidas.

Atenção

Não se preocupe com a quantidade de demandas apresentadas neste Guia. O processo de **assistência técnica e metodológica** é construído de forma colaborativa e você poderá incluir

o apoio de parceiros(as), equipes especializadas, consultorias e outras instituições para conduzir cada etapa.

Este material foi elaborado para ser seu aliado, oferecendo orientações práticas e adaptáveis às necessidades de cada processo.



Passo 1 Compreender os objetivos do Guia

Inicie lendo a seção Apresentação com atenção para entender o objetivo central do Guia e os desafios abordados. Neste primeiro momento, é importante também se familiarizar com o conceito de *assistência técnica e metodológica*.

⚠ ATENÇÃO! Este Guia não pretende se aprofundar sobre fundamentações teóricas da assistência técnica e metodológica ou outras ferramentas e metodologias expostas; as informações e conceitos serão apresentadas organicamente, de maneira funcional e integradas às práticas.

Passo 2 Identificar e entender seu papel

Este Guia foi pensado para apoiar **aqueles e aquelas que desejam fortalecer as capacidades municipais** para desenvolver e/ou implementar soluções para os seus desafios, aqui identificada como **equipe organizadora**. O sucesso da assistência técnica e metodológica, no entanto, depende da colaboração entre diversos atores e atrizes, organizados em diferentes equipes e funções:

Grupo dos organizadores

Para facilitar o percurso de assistência técnica e metodológica você e sua instituição podem contar com outros(as) parceiros(as) institucionais ou mesmo com empresas contratadas para facilitação das oficinas, aplicação de ferramentas metodológicas ou para servir como mentores(as):

- **Equipe Coordenadora:** Responsável pela concepção e estruturação do percurso de assistência técnica e metodológica;
- **Equipes Facilitadoras:** Responsáveis para planejar e conduzir as atividades junto aos(as) participantes municipais. Caso não tenha essa expertise na sua organização, considere a contratação de uma consultoria;
- **Parceiros(as):** Instituições nacionais e internacionais podem ter participações pontuais, agregando expertise e recursos;

Juntos(as), vocês formarão a **equipe organizadora**.

Grupo dos(as) participantes

Se de um lado temos o grupo da equipe organizadora, por outro lado, temos o grupo de participantes, o nível municipal. Uma equipe que pode ser composta por pessoas da gestão municipal (prefeitura ou outros órgãos públicos) e/ou por representantes da sociedade civil.

- **Equipes Municipais:** Formadas por participantes locais que receberão a assistência técnica e metodológica, atuando diretamente no desenvolvimento das ações;
- **Sociedade Civil:** Um componente essencial para garantir a relevância e a efetividade das iniciativas no contexto local.

Mesmo que você (a sua instituição) não atue diretamente em todas as etapas, compreender o papel de cada envolvido(a) é necessário para alinhar esforços e promover uma colaboração eficaz. **Este Guia apresentará diversas possibilidades para o trabalho conjunto, destacando como os(as) parceiros(as) da equipe organizadora podem apoiar-se mutuamente para alcançar objetivos compartilhados.**

Quem faz parte desses processos de assistência Técnica e metodológica?



Passo 3 Compreender e aplicar o percurso de Assistência Técnica e Metodológica

A seção principal (Desenhando caminhos para o Desenvolvimento Sustentável Local) oferece um percurso estruturado para que você possa aplicar os métodos e práticas sugeridos neste Guia. Organizada em três etapas, ela detalha os principais passos do processo de assistência técnica e metodológica, sendo elas:

- 1. Etapa de Planejamento:** Aqui você começará o seu percurso. É o momento inicial, voltado ao planejamento, prospecção de parceiros(as) e recursos, e definição de objetivos;
- 2. Etapa Executiva:** Aqui você estará no meio do percurso – e junto aos municípios participantes. A fase de implementação das ações, que envolve conduzir oficinas, momentos de mentoria e outras atividades práticas;
- 3. Etapa de Consolidação:** Chegou o momento de conclusão. Foco na avaliação dos resultados alcançados, na disseminação de aprendizados e na estruturação de estratégias para garantir a sustentabilidade.

Explore cada etapa para entender o percurso recomendado, mas lembre-se de que a flexibilidade é essencial. Adapte as etapas ao seu contexto e às suas necessidades para garantir um processo exitoso.

Confira a visualização das etapas no infográfico da [página 27](#).

Passo 4 Utilizar ferramentas, abordagens e metodologias testadas na prática

Este Guia apresenta uma seleção de ferramentas práticas e abordagens testadas em diferentes contextos, que juntos formam a metodologia da **assistência técnica e metodológica** e oferecem um suporte funcional e adaptável. Ao longo do material, você encontrará conceitos, aplicações e referências de cada uma delas.

Os ícones a seguir aparecem ao longo do Guia para identificar as abordagens trabalhadas:



Mentoria



Aprendizagem
entre Pares



Design

Passo 5 Explorar as referências e recomendações para aprofundamento

Ao longo do Guia, você vai encontrar indicações bibliográficas e referências para aprofundar os conteúdos. Acesse essas referências para explorar mais, caso precise. Ao longo das seções, mais especificamente ao final de cada uma das três etapas (Etapa de Planejamento, Etapa Executiva e Etapa de Consolidação), você também encontrará pontos de atenção e recomendações específicas para a implementação. Aproveite essas lições aprendidas para evitar obstáculos comuns.

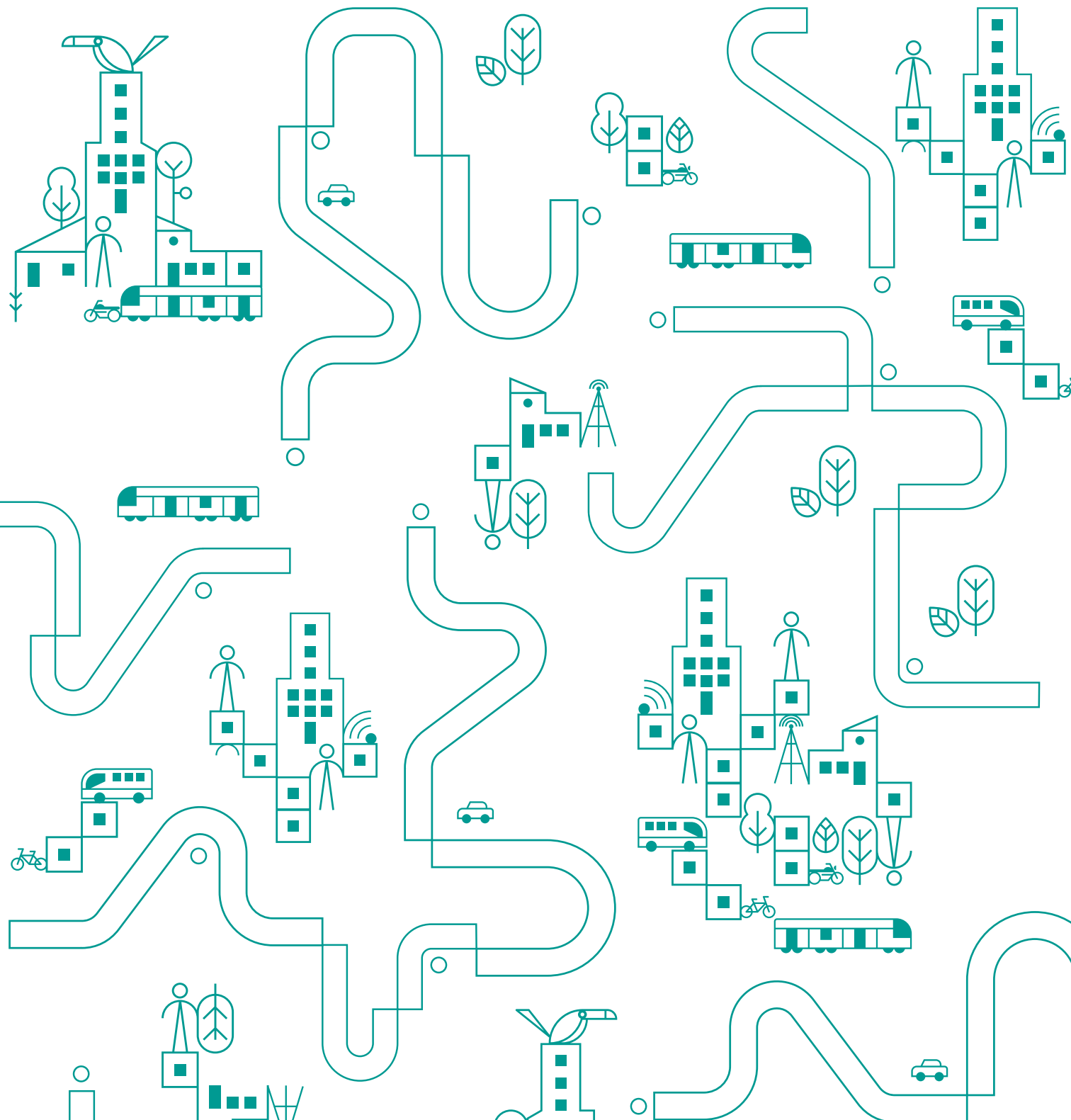
Este Guia é um convite à experimentação. Aproveite para aplicar as metodologias sugeridas e adaptá-las conforme as necessidades do seu trabalho, fazendo dele uma ferramenta que provoque reflexões e ajude na implementação de ações locais.

Qual é a política pública – ou tema – que você gostaria de avançar? Tendo definido isso, implementar um **processo de assistência técnica e metodológica** é uma excelente opção. E este guia será o seu aliado: para inspirar e ajudar a desenvolver soluções criativas e de impacto.

Assim, você poderá contribuir para a implementação bem-sucedida das políticas públicas desenhadas de forma colaborativa no âmbito interfederativo, conectando os níveis federal e estadual às realidades e necessidades dos municípios. Esse processo fortalece o conhecimento sobre os territórios, promovendo uma atuação mais alinhada e eficaz entre os diferentes níveis de governo.

Boa leitura e sucesso na construção de soluções inovadoras e sustentáveis!

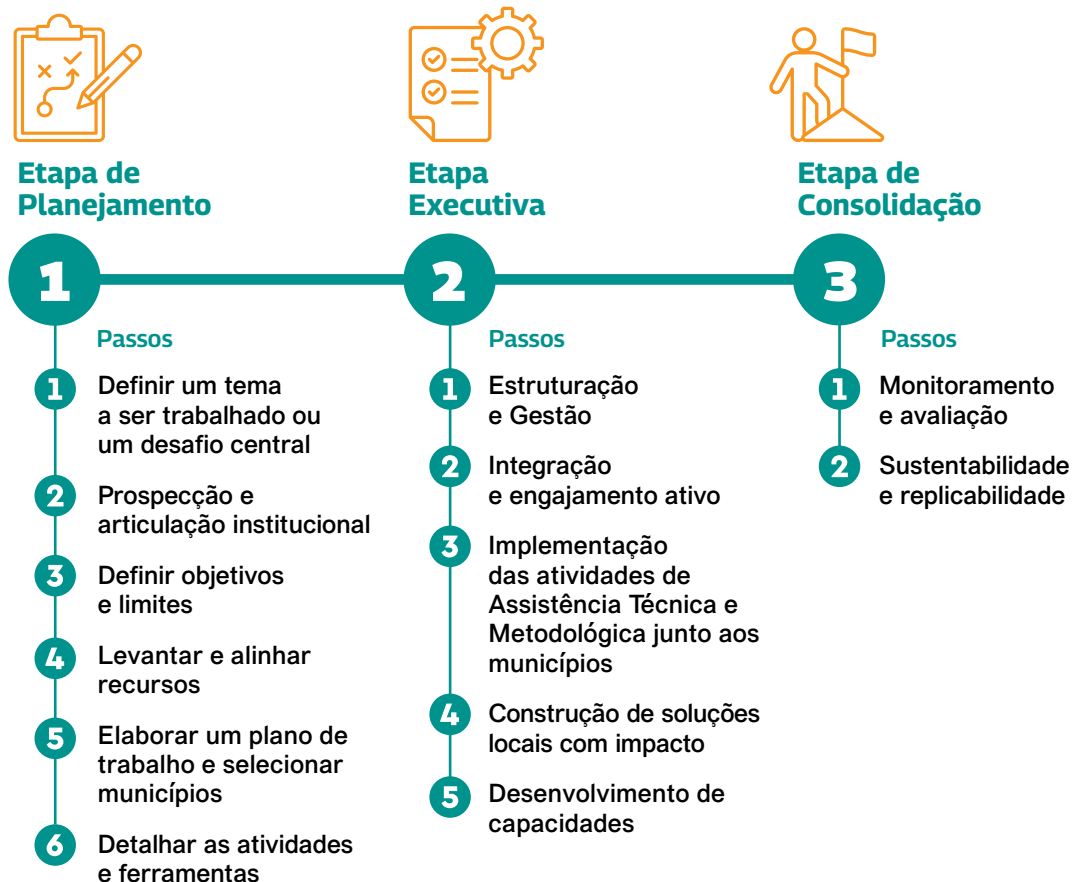
Desenhando caminhos para o Desenvolvimento Sustentável Local



Este Guia foi pensado para ser o seu companheiro em um percurso estruturado e prático. Como mencionado no capítulo anterior, o percurso sugerido neste Guia é composto por três etapas principais:

- **Etapa de Planejamento:** Onde você planeja e define objetivos claros;
- **Etapa Executiva:** Fase de implementação das ações propostas – junto aos municípios;
- **Etapa de Consolidação:** Avaliação dos resultados e estratégias para sustentabilidade.

Apesar dessa organização, você não precisa seguir um formato rígido. O objetivo é que você adapte cada parte às necessidades e especificidades do seu contexto local. Use-o como um aliado!



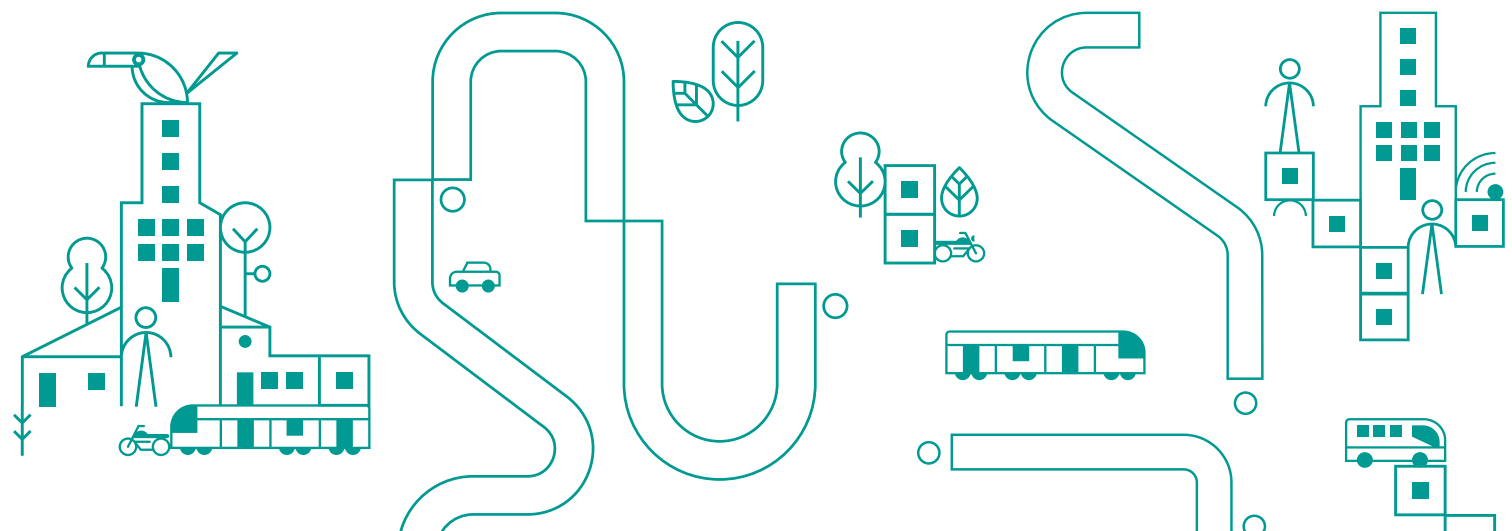
Etapa de planejamento

Por onde começar?

Esta etapa engloba ações que você deve realizar antes de entrar na execução das atividades junto aos municípios. É o momento de se organizar, articular-se com interlocutores-chave e pactuar as atividades necessárias para garantir uma execução alinhada e eficaz.

Ações essenciais que você deve considerar:

- Definição de um tema a ser trabalhado ou um desafio central
- Definição do objetivo do processo
- Prospecção e interlocução de parceiros institucionais
- Levantamento e alinhamento de recursos
- Planejamento detalhado das ações da Etapa Executiva (etapa 2)
- Definição de papéis e expectativas
- Desenho da seleção estratégica de municípios





Pactuar para avançar

Estabeleça acordos ou combinados de cooperação com diferentes parceiros(as) institucionais para entendimentos e compromissos mútuos. Isso traz legitimidade para o percurso e ajuda a agilizar trâmites políticos e legais. Além disso, essa pactuação é indispensável para definir o tema ou o desafio que será trabalhado. E você pode escolher de uma forma estratégica instituições que fortalecem esse tema e contribuam com expertise técnica. **Quanto mais alinhados estiverem os envolvidos, mais eficaz será o processo!**

Planejar para organizar. Sua instituição e parceiros(as) (a equipe organizadora) que estão à frente deste processo precisam organizar o trabalho da equipe, a logística e criar um plano de trabalho. Para isso, siga estas orientações:

- Desenhe um cronograma, detalhando as etapas com prazos e responsabilidades;
- Levante os recursos necessários, incluindo custos, materiais, profissionais e tempo;
- Mobilize sua equipe e garanta que todos(as) os(as) envolvidos(as) saibam seu papel e estejam alinhados com os objetivos.

Passo 1 Definir um tema a ser trabalhado ou um desafio central

Identifique uma questão prioritária que será trabalhada durante o percurso de assistência técnica e metodológica, como, por exemplo: **Cidades sustentáveis** (saneamento básico, gestão dos resíduos sólidos, da água e de energias renováveis, habitação, mobilidade e mitigação das mudanças climáticas); **Cidades inclusivas** (inclusão social e produtiva, segurança alimentar e redução da pobreza e desigualdades); **Cidades que cuidam** (educação, infância e adolescência); **Cidades pela diversidade** (promoção da inclusão e da igualdade racial e de gênero); **Cidades empreendedoras** (tecnologia, inovação, economia criativa, ambiente de negócios, micro e pequenas empresas, economia verde e negócios de impacto social);

Pergunta de partida: Qual é o desafio ou questão prioritária que queremos resolver junto aos municípios?

Definir um tema é o primeiro e mais importante passo da equipe organizadora. Essa escolha depende diretamente do objetivo da equipe e pode variar. Veja algumas situações com as quais você pode se deparar:

→ **O tema já está definido**

O tema pode ser claro desde o início, quando é de interesse institucional; Isso, por exemplo, aconteceu na mentoria de “Ordenamento Territorial em Cidades Amazônicas” do projeto ANDUS – na qual um desejo claro por parte do Ministério das Cidades era apoiar municípios da Amazônia Legal a melhorar a implementação de instrumentos de ordenamento territorial (p. ex. plano diretor; zoneamento ambiental municipal, etc.) e, ao mesmo tempo, entender melhor os desafios específicos que cidades amazônicas enfrentam no planejamento urbano.

→ **Não tem uma temática única – mas existe um conceito norteador**

Você e sua equipe podem optar por não trabalhar um tema específico, apresentando um direcionamento geral. Esse direcionamento pode ter a ver com a própria área de atuação da instituição a qual pertence a equipe organizadora. Por exemplo, um direcionamento de uma assistência técnica e metodológica oferecida pelo Ministério das Cidades ou uma associação municipalista pode ser relacionado à política urbana de maneira mais ampla;

Isso, por exemplo, aconteceu na mentoria do projeto Cidade Presente – o qual fortalece o desenvolvimento urbano *integrado*. Por isso, um dos critérios obrigatórios de seleção era que as propostas municipais apresentassem projetos urbanísticos que integrassem pelo menos dois setores urbanos (habitação, mobilidade, saneamento, etc.). Não houve definição prévia desses setores, deixando a liberdade para os municípios focarem nos temas locais mais urgentes.

→ Não tem uma temática em comum entre os participantes

A equipe organizadora ainda pode não fazer nenhuma definição prévia de temas a serem trabalhados na assessoria técnica e metodológica, selecionando municípios que apresentem desafios em áreas temáticas distintas.



Lições aprendidas

Trabalhar com diversos municípios, cada um atuando em áreas temáticas diferentes, se mostrou uma tarefa tecnicamente complexa nas primeiras três jornadas de inovação do programa *Cidades que Transformam*. Na quarta jornada, especificamente, que aconteceu em parceria com o projeto ANDUS, o programa trabalhou com um tema único:

Gestão Sustentável de Resíduos Sólidos Urbanos. Isso permitiu que os municípios lidassem com desafios diferentes (da implantação da coleta seletiva até inclusão dos catadores) dentro de uma mesma área temática (melhorias na gestão dos resíduos), facilitando a troca entre os(as) participantes e assim possibilitando a troca de aprendizados.

⚠ Atenção!

A definição do tema é uma decisão estratégica que deve ser feita de forma consciente pela equipe organizadora. Essa escolha deve levar em conta critérios importantes, como:

O propósito do trabalho com os municípios. Qual impacto se deseja alcançar?

A experiência da instituição (das instituições) com o tema. O tema está alinhado com as competências e aprendizados prévios da equipe e da instituição a qual pertence? Se a instituição não tiver experiência com o tema, tem condições de contratar consultorias que aportem conhecimento especializado?

A existência de parceiros mobilizáveis. Há parceiros estratégicos disponíveis para contribuir na estruturação (recursos financeiros, recursos humanos e conhecimento especializado) da assistência técnica e metodológica?

Passo 2 Prospecção e articulação institucional

Definir o tema a ser trabalhado é o primeiro passo para identificar os atores e atrizes do ecossistema que poderão ser mobilizados para o processo de assistência técnica e metodológica. Estabelecer interlocução com parceiros(as) desde o início é fundamental para criar um ambiente comprometido, de responsabilidades compartilhadas e de construção colaborativa. Essa articulação inicial ajuda a:

- Definir objetivos claros e funções específicas para cada parceiro institucional;
- Organizar o planejamento das ações de forma estratégica e coordenada;
- Mitigar riscos e evitar mal-entendidos ao longo do percurso;
- Alinhar recursos e etapas com todas as partes interessadas.

Ao mapear possíveis parceiros institucionais, é importante demonstrar os benefícios e ganhos mútuos para estimular o envolvimento.

Dica prática: Criar uma governança estratégica, no formato de um plano de governança que leve em conta os pontos mencionados acima, ajuda a coordenar as ações e a manter o compromisso de todos(as) os(as) parceiros(as).

Aqui estão alguns tipos de parcerias que podem ser mobilizadas:

→ **Parceria com Ministérios**

Ideal quando a equipe organizadora não pertence ao governo federal. O envolvimento de ministérios fortalece a interlocução com instâncias locais, legitima as ações e amplia o entendimento das realidades territoriais.

→ **Parceria Interministerial**

A colaboração entre diferentes ministérios potencializa as ações em temas transversais, como educação ambiental ou serviços de acolhimento inclusivos. Essa cooperação permite “sair das caixinhas”, promovendo troca de boas práticas e aprendizados.

→ **Parcerias Internacionais**

Trocas de experiências internacionais reforçam habilidades e dão visibilidade aos resultados. Essa parceria amplia horizontes e fortalece a qualidade das ações desenvolvidas e/ou implementadas. Além disso, organismos internacionais frequentemente oferecem cooperação técnica que pode ser um recurso valioso.

→ **Parceria com atores e atrizes locais**

Considere a participação de órgãos estaduais, universidades, institutos federais, OSCs e projetos sociais que já possuem experiência no território e/ou no tema. Esses atores podem atuar como pontos de apoio técnico e estratégico, oferecendo uma visão aprofundada dos desafios locais.

→ **Parceria com empresas contratadas**

Caso seja possível contratar empresas para apoiar atividades específicas, é importante alinhar os interesses entre todos(as) os(as) envolvidos(as), garantindo transparência e evitando conflitos ou desvios de finalidade.



Entendendo os conceitos

Governança é a capacidade de organizar e gerenciar processos administrativos. Ou seja, a capacidade de oferecer respostas administrativas efetivas que atendam às demandas da sociedade. No contexto de políticas públicas, a **governança multinível** é um modelo que integra diferentes escalas e níveis de interação entre os agentes envolvidos, como governos, instituições e comunidades.

Ela utiliza ferramentas, arranjos e instrumentos que facilitam a colaboração entre esses (as) agentes, permitindo desenvolver ações coletivas para resolver problemas específicos de um território. A **governança multinível** é essencial para estruturar e implementar políticas públicas de forma eficiente e integrada.



Como selecionar ou definir consultores(as)?

Dependendo do seu processo, é provável que você precise do apoio de uma consultoria externa contratada, seja ela especializada na temática do seu processo ou em metodologias de facilitação de processos colaborativos e/ou oficinas. A escolha dos(as) consultores(as) que conduzirão as atividades e oficinas é uma etapa fundamental para o sucesso da assistência técnica e metodológica. Serão eles(as) que poderão compor a equipe de facilitação ou trazer expertise técnica. Embora o domínio da temática seja um critério importante, outros aspectos devem também ser levados em consideração ou até priorizados:

- Experiência com ferramentas, abordagens e/ou metodologias que promovam a construção colaborativa de soluções para desafios públicos;
- Vivência prática em contextos diversos;
- Familiaridade com processos colaborativos e de facilitação.

Além disso, selecionar consultores(as) que compreendam e respeitem a identidade cultural local é fundamental para gerar reconhecimento e construir uma relação de confiança com as equipes municipais. Esse alinhamento contribui para a sinergia necessária ao desenvolvimento das ações no território.



Lições aprendidas

Nas experiências analisadas, a seleção e contratação de equipes de facilitação foi um dos primeiros passos dados pelas equipes organizadoras. Esses(as) profissionais, geralmente com ampla experiência em facilitação, atuaram diretamente na organização das atividades e na articulação com as equipes municipais.

Exemplo inspirador: Na mentoria “Mulheres Negras pelo Clima” do projeto ANDUS, a escolha de consultoras negras com currículos multidisciplinares foi estratégica para gerar reconhecimento e engajamento das equipes do território. Essa decisão valorizou as identidades

locais e fortaleceu a conexão entre as participantes – mulheres negras periféricas – e os objetivos da iniciativa.

Exemplo inspirador: Na parceria da Enap e do projeto ANDUS (GIZ) na 4a Jornada de Inovação foram contratadas duas consultorias: Pela Enap, foi contratada uma empresa especializada em *design* e gestão de processos participativos. Enquanto a GIZ contratou uma consultoria especializada em gestão de resíduos sólidos urbanos – que foi a temática trabalhada pelos municípios participantes. Esse apoio das consultorias fortaleceu todo o processo, trazendo uma expertise ampla e adicional para a equipe organizadora.

Passo 3 Definir objetivos e limites

Estabelecer objetivos claros e limites realistas ajuda a manter o engajamento dos parceiros institucionais e permite a avaliação contínua dos caminhos e ajustes necessários.

Cada processo de assistência técnica e metodológica é único, e vocês, como equipe organizadora, podem desenhá-lo de acordo com os seus próprios objetivos. Para poder fazer isso, são essenciais algumas definições iniciais:

- Definir objetivos concretos e alcançáveis, determinando o que se pretende atingir, garantindo que as metas sejam claras para todos(as) os(as) envolvidos(as);
- Estabelecer limites realistas, considerando os recursos disponíveis e o tempo necessário para evitar sobrecarga ou expectativas irreais.

Passo 4 Levantar e alinhar recursos

Para garantir o sucesso do processo de assistência técnica e metodológica é essencial levantar os recursos necessários para execução dos objetivos traçados. Ter clareza sobre esses elementos ajuda a buscar investimentos direcionados e torna a narrativa mais sólida para possíveis financiadores(as) e parceiros(as).

Fique atento(a) aos principais tipos de recursos que você deve planejar:

- Recursos Humanos:
Identifique uma equipe engajada, com as habilidades e disponibilidade necessárias para executar as tarefas. Determine com clareza o número de colaboradores(as) internos(as) e parceiros(as) externos(as) necessários(as) e suas funções específicas no processo.
- Recursos Financeiros:
Projete os valores necessários para desenvolver as atividades e organize um orçamento detalhado. Busque fontes de

financiamento, como parcerias com patrocinadores para cobrir custos específicos. Ou defina contrapartidas a serem realizadas pelos municípios, em formato de investimentos locais.

→ Recursos Materiais:

Liste os equipamentos, infraestrutura e materiais tecnológicos e de consumo que serão indispensáveis para a realização das atividades.

→ Recursos Técnicos e Metodológicos:

Planeje quais ferramentas e metodologias serão utilizadas durante o percurso, como, por exemplo, sistemas de gestão, bases de dados, oficinas e audiências públicas. Garanta que esses instrumentos estejam prontos para uso.

→ Recursos Institucionais:

Considere a necessidade de mobilização social, apoio de organismos internacionais e redes interinstitucionais. Esses recursos podem ser essenciais para criar bases legais e garantir a viabilização das políticas públicas.



Para inspirar!

O poder do investimento inicial.

No projeto *Cidade Presente*, a cooperação Brasil-Alemanha disponibilizou um **investimento inicial** (*seed money*) para apoiar a implementação dos projetos urbanísticos que os municípios desenvolveram ao longo do processo. Esse recurso ajudou a financiar o início das ações desenvolvidas e trouxe benefícios estratégicos para o processo:

- Motivação da equipe municipal participante, aumentando o engajamento e a confiança no planejamento;
- Criação de fatos concretos e aceleração da transição do planejamento para a implementação, gerando resultados tangíveis rapidamente;
- Impulso para ações futuras, estabelecendo bases sólidas para iniciativas de longo prazo.

- Esse exemplo destaca como você pode apoiar o município em todo seu processo de planejamento até o começo da implementação. Para tirar a solução desenhada do papel, um investimento inicial pode ser crucial, transformando planejamento em ação de maneira eficiente.

Passo 5 Elaborar um plano de trabalho e selecionar municípios

Desenvolver um plano de ação bem estruturado é o próximo passo. Esse plano deve incluir:

- Metas claras e mensuráveis;
- Prazos definidos para cada etapa do seu trabalho;
- Resultados esperados;
- Responsabilidades específicas de cada parte envolvida.

Esse documento deve ser pactuado com os(as) parceiros(as) para assegurar o alinhamento de expectativas e o comprometimento de todos(as).



Para inspirar!

Na mentoria *Mulheres Negras pelo Clima*, foi elaborado um Plano de Trabalho em diálogo com o Ministério das Cidades e o projeto ANDUS.

Esse plano incluiu a pactuação da agenda, metodologia, metas e produtos, garantindo alinhamento entre as partes e um direcionamento claro para executar as ações.

Processo de Seleção dos Municípios – Critérios, Estratégias e Formalização

Qual será o grupo de municípios que participará do processo de assistência técnica e metodológica? Municípios de diferentes estados? Regiões prioritárias? Com desafios similares para fortalecer o aprendizado entre pares ou com temas variados para ampliar a abrangência dos resultados? Tudo isso vai depender da sua reflexão sobre o Passo 1: Definir um tema a ser trabalhado ou um desafio central.

Para que se responda a estes questionamentos, é preciso realizar uma avaliação cuidadosa dos contextos políticos locais. É essencial contar com gestões comprometidas e equipes municipais diversificadas, que assegurem representatividade e disponibilidade para o processo de assessoria.

Preparamos uma lista de orientações valiosas para que você cumpra essa etapa sem grandes dificuldades, veja só:

→ Definição de critérios de seleção

Estabeleça critérios claros e objetivos para a seleção dos municípios. Inclua aspectos como **recursos humanos, técnicos, financeiros e institucionais**, garantindo transparência na definição e divulgação desde o início da assistência técnica e metodológica.

→ Avalie o contexto político e administrativo

Entender a conjuntura política local é um passo essencial na seleção dos municípios. Isso envolve identificar as prioridades políticas da gestão atual e mapear fatores relevantes que possam impactar a execução da assistência técnica e metodológica. Por exemplo, uma prefeitura em situação fiscal delicada pode exigir atenção especial da equipe organizadora, pois isso pode influenciar a viabilidade das ações propostas. Ter esse conhecimento permite uma análise mais precisa e ajuda a planejar abordagens que levem em conta as condições específicas de cada município.

→ Formalização do compromisso e da parceria

Garanta a assinatura do(a) prefeito(a) e/ou secretário(a) em um **termo de compromisso**, formalizando o apoio da gestão municipal à assistência técnica e metodológica. Mantenha o documento curto, mas inclua o compromisso mínimo que você espera da equipe municipal para que o processo seja um

sucesso e também o que você, como equipe organizadora, oferecerá em retorno. Essa medida é essencial para assegurar o suporte das instâncias superiores. Sem esse apoio, a participação de equipes técnicas locais pode ser comprometida, gerando desafios que dificultam a execução das ações.

Sugerimos informar sobre essa exigência (caso o município seja selecionado) já no edital de chamamento. Isso garante que as equipes municipais já se articulem internamente, assegurando o apoio da alta gestão. Essa abordagem permite identificar municípios verdadeiramente comprometidos com o percurso proposto, garantindo que avancem no processo aqueles com maior potencial de engajamento e resultados.

Dica prática: Solicite que os municípios apresentem propostas formais, incluindo informações sobre capacidade técnica, política, engajamento e comprometimento das equipes locais. Essa é uma primeira interação que permite uma avaliação mais qualificada das equipes municipais e de sua disposição para avançar no processo.

Atenção!

Pode ser uma boa estratégia evitar critérios muito rígidos na seleção de municípios.

Avaliar apenas a capacidade técnica e política pode excluir exatamente aqueles municípios que mais se beneficiariam do processo. Para garantir uma seleção ampla e inclusiva, priorize critérios como:

- Dedicção e engajamento das equipes locais;
- Disponibilidade para participar do processo;
- Infraestrutura para atividades presenciais ou online;
- Potencial de melhoria local;
- Abordagem/proposta especialmente inovadora;
- Apoio institucional da administração municipal ou outras entidades.

Adotar esses critérios promove um equilíbrio entre a representatividade e o impacto, ampliando os benefícios da assistência técnica e metodológica.

→ **Criação de grupos regionais**

Caso faça sentido para seu percurso, pode ser uma boa prática que você forme grupos nos quais municípios mais experientes possam atuar como orientadores para municípios vizinhos. Essa estratégia incentiva a integração, o aprendizado colaborativo e o diálogo entre os territórios, fortalecendo os que possuem menor capacidade técnica.

→ **Diversificação das equipes locais**

Garanta a participação de equipes locais diversificadas, considerando aspectos socioeconômicos e a representatividade de gênero e raça. A diversidade de perspectivas enriquece a construção de soluções inovadoras e inclusivas. Outro ponto a ser considerado é a inclusão de servidores(as) comissionados(as) e/ou efetivos(as), além de representantes de comunidades locais ou grupos sociais, para assegurar um amplo espectro de visões no processo.

Dica prática: Priorize uma maioria de servidores(as) efetivos(as) para garantir a continuidade das ações, mesmo durante transições de gestão. Além disso, incentive explicitamente a formação de equipes que reflitam a diversidade da população local, promovendo igualdade e inclusão.

→ **Integração com a sociedade civil**

Incentive a participação de pessoas da comunidade local e grupos sociais para criar vínculos entre prefeitura e sociedade civil. Isso pode acontecer de duas formas: incluindo aqueles grupos na equipe de trabalho municipal mesmo ou através de momentos e atividades participativos ao longo do processo de assistência técnica e metodológica. De qualquer forma: O ideal é combinar a leitura técnica das equipes com a leitura comunitária para monitorar e manter ações a longo prazo.

→ Estruturação da governança

Adote estratégias que garantam maior adesão, como reuniões de pactuação e visitas aos territórios. Você deve estabelecer um ponto focal oficial em cada município, que esteja disponível para reuniões frequentes e visitas, facilitando o acompanhamento e a articulação.

→ Construção de uma agenda coletiva

Desenvolva uma agenda articulada com órgãos públicos, comunidades e grupos da sociedade impactados pela assistência técnica e metodológica, promovendo uma escuta ativa e assertiva, garantindo alinhamento entre as partes interessadas e paridade nos diálogos.



Boas práticas e recomendações

A partir de experiências prévias da Enap e GIZ, reunimos dicas importantes para que você minimize obstáculos e imprevistos futuros no momento de seleção dos municípios, confira:

→ Avalie o compromisso logo no início do processo:

Dedicação inicial é um indicador importante para o sucesso do seu processo. Verifique o engajamento das equipes municipais, por exemplo solicitando a entrega de propostas ou cartas assinadas por lideranças municipais. Na seleção dos municípios, o objetivo não é apenas avaliar a capacidade técnica e política, mas também o compromisso dessas equipes com o processo.

→ Atenção aos períodos eleitorais:

Momentos de troca de gestão podem gerar instabilidade e comprometer a continuidade da assistência técnica

e metodológica. Planeje ações específicas, como a criação de materiais de comunicação, reuniões (presenciais) de alto nível, entre outros, para orientar a nova gestão e garantir a transição sem interrupções.

→ Conexão com Políticas Nacionais ou Estaduais:

Dê preferência a municípios que já estejam trabalhando ou buscam trabalhar em desafios alinhados às políticas nacionais ou estaduais. Isso facilita a integração das ações e fortalece a cultura de cooperação e gestão compartilhada.

→ Utilize editais de chamamento para seleção transparente:

Os editais são ferramentas eficazes para garantir uma seleção transparente, dando legitimidade ao seu processo. Mas para que ela seja realmente ampla e inclusiva, recomenda-se desenhar o edital

de uma forma cuidadosa. Aqui estão algumas dicas práticas para a organização dos editais:

- Estabeleça critérios de seleção claros e atribua pesos de relevância a cada um;
- Defina prazos razoáveis para as inscrições e mantenha o edital aberto por tempo suficiente;
- Evite critérios de exclusão excessivamente rígidos que limitem a participação de municípios com menos estrutura;
- Avalie a possibilidade de ofertas de apoio para equipes interessadas (por exemplo: reunião de tira-dúvidas, página web respondendo dúvidas frequentes, e-mail/número de contato, vídeo explicativo, oficina de lançamento do edital, etc.);
- Inclua perguntas que avaliem a dedicação e o potencial do município;
- Amplie a divulgação usando diferentes formatos e canais de comunicação para alcançar um público mais diverso;
- Busque garantir diversidade: para tanto, os critérios podem atribuir mais peso para equipes lideradas por mulheres e/ou pessoas não-brancas; caso o processo seja nacional, a diversidade regional também pode ser estimulada.

Passo 6 Detalhar as atividades e ferramentas

Antes do início dos trabalhos com os municípios, na **Etapas de Planejamento**, é preciso considerar a configuração que a assistência técnica e metodológica irá adotar. Esse momento envolve pensar nas **atividades que serão desenvolvidas ao longo do percurso**, nos formatos possíveis e nas ferramentas metodológicas disponíveis. Se você optar por contratar uma equipe de facilitação, ela irá atuar nessas elaborações; nesse caso, cabe a você definir os objetivos gerais e acompanhar esse trabalho.

Pontos-chave do planejamento das atividades:

- Identifique as ações a serem realizadas ao longo do tempo, alinhando-as aos objetivos do projeto e às ferramentas disponíveis. Pergunta chave: Quais os passos que precisamos tomar para chegar aos objetivos?;

- As atividades podem ser desenvolvidas pela equipe de facilitação contratada, mas a equipe organizadora deve dar direcionamentos, acompanhar todo o processo e colaborar ativamente. Isso garante alinhamento e fluidez nas ações;
- A organização das atividades deve considerar os objetivos que se pretende atingir, o tempo disponível e as condições práticas necessárias às equipes municipais, como número de participantes, acessibilidade e inclusão, espaço físico e conhecimento prévio;
- Planejar a assistência técnica em formato de jornada ajuda a conferir linearidade e segurança para os participantes municipais, facilitando a compreensão e execução das etapas previstas.



Entendendo conceitos

Neste contexto, o vocábulo *jornada* refere-se ao trajeto (conjunto de etapas) de assistência técnica e metodológica que as equipes municipais irão percorrer para desenvolverem soluções para desafios a nível local. Ao longo

da jornada, as equipes participarão de atividades colaborativas e de aprendizagem. **Assim, por definição, a jornada incorpora as abordagens metodológicas em um processo lógico, sequencial e temporal.**



Lições aprendidas

- **Diversificação de atividades e metodologias.** Nas experiências analisadas, a combinação de metodologias e formatos (online e presencial) foi um diferencial importante para atender às necessidades de grupos heterogêneos. Aqui estão algumas práticas que se destacaram:
- **Alternância entre encontros síncronos e tarefas assíncronas**
Essa abordagem permitiu acelerar o processo, respeitando o ritmo de aprendizado dos(as) participantes.
- **Formatos de encontro variados**
Oficinas maiores com a participação de vários municípios foram úteis para promover o aprendizado coletivo, enquanto encontros

separados com cada município ajudaram a nivelar conhecimentos e resolver questões específicas.

→ **Estímulo ao trabalho colaborativo**

Incentivar a colaboração entre os(as) participantes foi essencial para garantir o engajamento e o entendimento do que foi instruído ao longo do percurso.

→ **Uma boa organização não exige que se escolha uma ferramenta em detrimento de outra, mas sim que se saiba integrá-las.** Uma mesma atividade pode incluir diferentes abordagens, momentos e objetivos, tornando o processo dinâmico, eficiente e mais atrativo para os(as) participantes. Só lembre-se de comunicar o objetivo de cada passo, bem como o objetivo maior para os(as) participantes.

Dica prática: Recomendações para a diversificação de atividades.

As atividades de assistência técnica e metodológica podem ser desenvolvidas em diferentes configurações para atender às variadas necessidades dos(as) participantes. Alguns formatos recomendados incluem:

- Oficinas presenciais ou online
- Webinários
- Entrevistas
- Trabalhos presenciais ou online em grupos menores
- Sistematizações conjuntas
- Rodadas de apresentação de resultados (intermediários) do processo
- Encontros de mentoria individuais com cada município (“aulas”)

Combinar esses formatos possibilita transmitir conteúdos, promover trocas entre participantes e alcançar resultados práticos, mesclando momentos de co-criação, exposições didáticas e dinâmicas interativas.

Atenção!

Ao planejar as atividades, leve em conta as condições específicas de cada município. Considere fatores como acesso à internet, disponibilidade de equipamentos, horários de funcionamento das instituições e eventuais limitações logísticas. Valorize os conhecimentos prévios e

locais dos(as) participantes e adote metodologias flexíveis que promovam uma participação ampla e efetiva.

Essa adaptabilidade é fundamental para criar um ambiente de colaboração produtiva e inclusiva.

Dúvidas frequentes

preparamos uma seção de perguntas e respostas para mostrar como os diferentes instrumentos testados na prática podem contribuir na implementação da assistência técnica e metodológica com municípios:

1. Como organizar um percurso estruturado?


Você pode adotar o *formato de jornada*, inspirado na Jornada de Inovação do *Cidades que Transformam*. Essa estratégia permite sistematizar o percurso em etapas bem definidas, oferecendo clareza e direção para todos(as) os(as) envolvidos(as).

Ao optar por esse formato, você organiza o processo em etapas que combinam aprendizado teórico, práticas colaborativas e momentos de experimentação. Cada etapa tem um objetivo claro e um prazo estabelecido. Isso facilita o desenvolvimento de soluções inovadoras, alinhando as ações às necessidades específicas de cada município.

Para inspirar!

Jornada de inovação: É um percurso estruturado que as equipes municipais percorrem para desenvolver soluções inovadoras locais a partir de um desafio público previamente identificado. Seu diferencial está no foco em inovação, alcançado por meio da aplicação de abordagens metodológicas de *Design*, como o *Design Thinking*, *Design Sistêmico* ou *Design Etnográfico*, por exemplo.

Na 4ª Jornada do programa Cidades que Transformam, as atividades foram organizadas em cinco etapas principais, fundamentadas nos princípios de empatia, colaboração e experimentação. O objetivo central foi promover uma compreensão profunda do problema e incentivar a exploração de múltiplas possibilidades de solução, incluindo aquelas mais ousadas e disruptivas, que possam transformar o cenário público local.

 Saiba mais [aqui](#)



2. Como facilitar o compartilhamento de conteúdos técnicos especializados ligados à Agenda 2030?

A **combinação de mentoria e aprendizado entre pares** é uma estratégia eficaz para compartilhar conteúdos técnicos complexos e promover a prática contínua.

A mentoria se apoia na expertise e experiência de um(a) mentor(a), que, em uma relação próxima com o(a) participante mentorado(a), facilita a compreensão e aplicação de conteúdos desafiadores.

Já o aprendizado entre pares incentiva a discussão e a socialização do conhecimento entre os(as) participantes, permitindo que compartilhem soluções e aprendam juntos(as), enfrentando as adversidades do cotidiano no serviço público.

Essa abordagem integrada une o suporte personalizado e especializado da mentoria à troca colaborativa de experiências entre pares, garantindo um aprendizado mais completo, efetivo e transversal.

E como você pode implementar isso na prática?

- **Mentoria:** você deve identificar o(a) mentor(a) na equipe organizadora – pode ser alguém da sua instituição mesmo ou um(a) consultor(a) contratado(a) que apoiará os(as) participantes.
- **Aprendizado entre pares:** crie momentos de troca entre as equipes municipais e estimule o apoio mútuo e coletivo dentro do grupo. Para isso, pense em perguntas e formatos criativos de aprendizagem.

Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação



Metodologias em foco

Mentoria: É um processo de desenvolvimento de capacidades e aprendizagem, realizado por um período determinado, com o apoio de um(a) ou mais mentores(as). Esses profissionais, com experiência e conhecimento reconhecidos na área escolhida, adaptam suas abordagens para atender às realidades específicas de cada município no percurso de assistência técnica e metodológica.

O elemento central desta metodologia é a figura do(a) mentor(a), que estabelece uma relação direta e personalizada com o(a) participante mentorado(a), garantindo um contato recorrente e orientações ajustadas às necessidades locais e valorizando os saberes locais.

Saiba mais [aqui](#)



Metodologias em foco

Aprendizagem entre Pares: Também conhecida como peer learning ou peer-to-peer learning, é um processo de troca estruturado que facilita o aprendizado entre indivíduos ou grupos no mesmo nível de governo ou da sociedade, com interesses temáticos comuns e conhecimentos complementares. Nos

processos analisados, essa abordagem permitiu que as equipes municipais se ajudassem e se inspirassem mutuamente, criando uma comunidade de aprendizado colaborativo.

Saiba mais [aqui](#)



Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação

3. Como criar condições para construir soluções criativas e inovadoras?


Você pode criar essas condições utilizando ferramentas metodológicas que incentivem a diversidade de perspectivas e o trabalho colaborativo.

- **Design:** Essa abordagem oferece etapas estruturadas, como entendimento e enquadramento de problemas, campo, ideação, prototipagem, viabilização da solução, que ajudam a explorar o máximo de ideias para resolver um desafio específico;
- **Aprendizagem entre Pares:** Crie espaços onde os(as) participantes possam compartilhar experiências e colaborar, formando um ambiente fértil para a geração de soluções criativas.

Incentive a participação de diferentes atores e atrizes, como representantes comunitários(as) e técnicos(as), para enriquecer as discussões e ampliar as possibilidades de inovação. Ao combinar essas estratégias, você pode facilitar a construção de soluções que sejam criativas e eficazes, alinhadas aos desafios locais e aos objetivos do projeto.

Metodologias em foco

Design: é uma abordagem prática que reconhece as incertezas e a complexidade dos desafios públicos, trazendo uma visão centrada no ser humano para o contexto da política pública. Essa metodologia utiliza ferramentas de co-construção para transformar ideias em soluções práticas e aplicáveis, gerando valor público e promovendo inovação na gestão de políticas. Exemplos de abordagens são: Design Thinking, Design Sistêmico ou Design Etnográfico.

 Saiba mais [aqui](#).



Dúvidas

Planejamento


Execução

Consolidação

4. Como construir soluções mais factíveis?

Você pode construir soluções factíveis utilizando ferramentas práticas que integram etapas de teste, colaboração e validação:

- **Prototipagem no *Design*:** Dedique-se a produzir uma versão inicial da solução criada, permitindo que ela seja testada e ajustada com base em feedbacks e observações. Esse processo ajuda a identificar rapidamente o que funciona e o que precisa ser melhorado;

 Saiba mais [aqui](#) e [aqui](#)

- **Aprendizagem entre Pares:** Compartilhe e analise casos de sucesso com outros(as) participantes. Essa troca de experiências ajuda a entender o que é viável em contextos similares e como aplicar esses aprendizados na sua realidade;
- **Mentoria:** Trabalhe em parceria com mentores(as) que possam oferecer orientações técnicas, garantindo que as ideias desenvolvidas sejam implementáveis e estejam alinhadas às capacidades locais.

Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação

5. Como estabelecer relações de confiança entre os(as) envolvidos(as) na assistência técnica e metodológica?

Você pode construir relações de confiança por meio de interações contínuas e colaborativas:

- **Na Mentoria:** Os laços de confiança entre mentores(as) e mentorados(as) são fortalecidos ao longo do processo de construção de soluções e implementação da política pública, com base na proximidade e na troca constante. Vale lembrar que visitas presenciais fazem toda diferença. Caso os(as) mentores(as) fiquem distantes do município, é importante organizar pelo menos uma viagem em um momento estratégico do percurso.
- **Na Aprendizagem entre Pares:** Esses vínculos entre os(as) participantes se formam durante socializações, sistematizações e trabalhos coletivos, promovendo conexões genuínas e colaborativas. Aplique metodologias e técnicas de facilitação que incentivem a troca e discussão (em grupos menores).

Dica prática

Para fortalecer essas relações, é fundamental prover espaços de socialização desde o início do percurso, mesmo em momentos virtuais. Reconheça a importância de momentos lúdicos e invista na abertura e no encerramento de reuniões com mensagens positivas e inspiradoras. Esses pequenos cuidados ajudam a criar um ambiente de colaboração genuína e fortalecem o compromisso entre os(as) participantes.

Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação

6. Como estimular a troca de experiências e aprendizados conjuntos?

Você pode fomentar a troca de experiências e o aprendizado coletivo utilizando abordagens que priorizem a colaboração:

- **Na Aprendizagem entre Pares:** Essa metodologia incentiva o compartilhamento de soluções e desafios, criando um ambiente de aprendizado mútuo. Você, como organizador(a) do processo, pode incentivar isso de várias formas: providenciar espaços digitais de troca (grupos de WhatsApp ou utilizando plataformas como a [ReDUS](#)), organizar encontros presenciais, identificar semelhanças entre municípios e organizar conversas bilaterais, etc. ;
- **No *Design*:** Por meio de equipes multidisciplinares, o *Design* promove a colaboração, reunindo diferentes perspectivas e conhecimentos para construir soluções conjuntas.



Aprendizagem entre pares na prática

Ampliação de impacto por meio de trocas de experiências

Nos processos de assistência técnica e metodológica, as trocas de experiências são ferramentas poderosas para fortalecer a construção de soluções para desafios públicos e para a implementação de políticas públicas. Essas trocas podem ocorrer em diferentes níveis e configurações:

- Entre técnicos(as) e servidores(as) do mesmo município;
- Entre municípios participantes da mesma iniciativa;
- Entre níveis de governo (municipal, estadual e federal).

A combinação dessas interações potencializa o impacto positivo, promovendo um aprendizado contínuo e colaborativo.

Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação

7. Como apoiar os(as) participantes para ampliação de conhecimentos sobre o tema/desafio?

Temas complexos exigem uma abordagem estratégica para que os conceitos sejam assimilados corretamente pela equipe do município.

Você pode contar com o apoio de **especialistas na temática/no desafio durante as mentorias online e/ou presencial e também com pessoas que compreendam a temática a partir do território**. Esses(as) especialistas qualificam o processo colaborativo e expandem a compreensão dos(as) participantes sobre os problemas, oferecendo orientações práticas e contextualizadas.



Mentoria na prática

A importância de combinar encontros de mentoria individuais e coletivas.

Nos processos de assistência técnica e metodológica, variar os formatos de reunião entre momentos de mentoria individuais e coletivas traz benefícios significativos:

- **Mentoria Individual – com uma equipe municipal:** Proporciona um apoio mais direcionado, permitindo que cada equipe municipal discuta dúvidas metodológicas específicas e receba orientações personalizadas ao próprio contexto.
- **Mentoria Coletiva – com vários municípios:** Cria oportunidades para aprendizados colaborativos e permite que o grupo avance com tarefas que todos precisam cumprir – como elaborar planos de ação. Esses momentos promovem aprendizado coletivo e a troca de ideias sobre soluções possíveis.

Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação

8. Como desenvolver competências?

Todas as abordagens de assistência técnica e metodológica apresentadas neste Guia possuem o potencial de fortalecer habilidades e competências em diferentes níveis: individual, organizacional e social. As atividades realizadas durante o percurso capacitam as equipes municipais, permitindo que essas competências sejam aplicadas em outros contextos no futuro.

Para alcançar esse objetivo, é essencial criar um ambiente colaborativo e aberto. Certifique-se de que tanto a equipe municipal quanto as instituições organizadoras se sintam confortáveis para compartilhar experiências, desafios e aprendizados.

Para refletir!

Aprendizado como via de mão dupla.

O processo de assistência técnica e metodológica não é uma via de mão única. Enquanto a **equipe municipal** desenvolve capacidades e desenvolve soluções, as **instituições organizadoras** (em nível federal ou estadual) também aprendem com as experiências vividas no território.

Essa troca permite que os conhecimentos adquiridos sejam levados para outros contextos pelas instituições organizadoras, enriquecendo futuras políticas públicas e abordagens.

Dúvidas

Planejamento

Execução

Consolidação

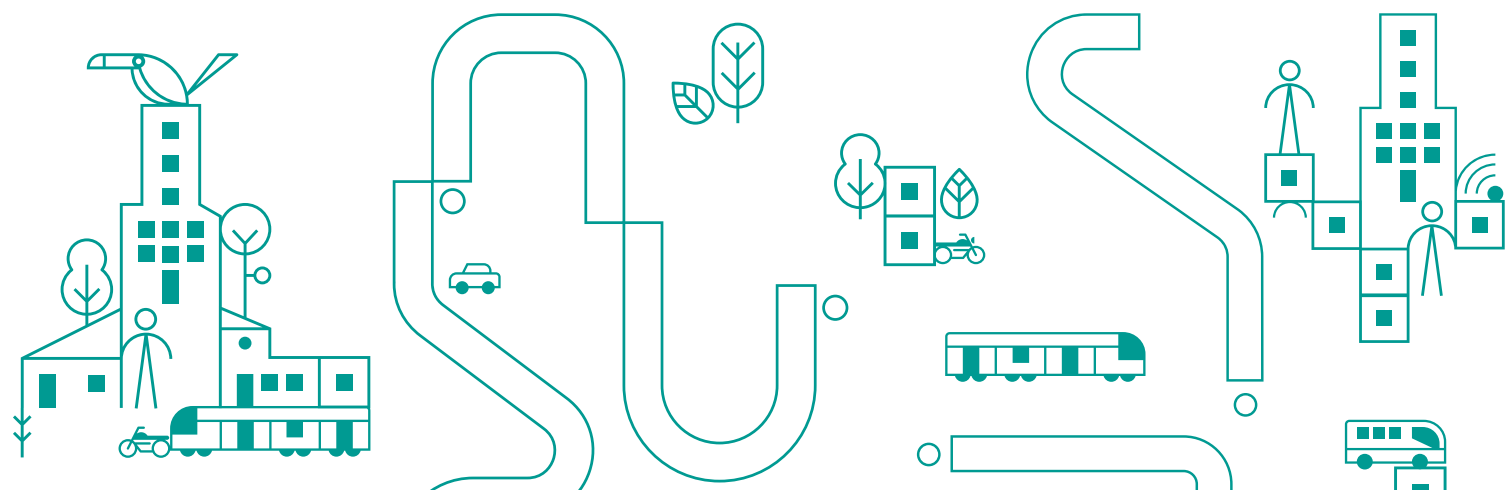
Etapa Executiva

Chegou a hora da implementação! Com as preparações que você fez até aqui, você está pronto(a) para mergulhar na prática!

Esta é a parte de execução do processo de assistência técnica e metodológica e será necessário definir atividades, rotinas e prioridades, ou seja, colocar em prática todo o planejamento definido no módulo anterior. Agora você já sabe quais são os municípios que foram escolhidos e com quem você trabalhará.

É hora de se perguntar:

- Como posso estruturar as atividades e rotinas para alcançar os objetivos propostos?
- Quais são as pessoas nos municípios que devo incluir na comunicação para garantir o alinhamento das ações?



Para responder a estas perguntas com mais segurança e assertividade, percorra as seções deste módulo, listadas abaixo. Ao cumprir todas as etapas descritas em cada uma delas, dê um check:

- **Passo 1** Estruturação e gestão
- **Passo 2** Integração e engajamento
- **Passo 3** Implementação das atividades de assessoria técnica e metodológica
- **Passo 4** Construindo soluções locais com impacto
- **Passo 5** Desenvolvimento de capacidades

Atenção!

Se a sua equipe coordenadora contratou uma equipe de facilitação para atuar junto aos municípios, certifique-se de acompanhar de perto o desenvolvimento

das atividades. Garanta que as soluções sejam adequadas às realidades locais e estejam alinhadas aos objetivos da assistência técnica e metodológica.

Passo 1 Estruturação e Gestão

A estruturação inicial e a atenção contínua à gestão do percurso de assistência técnica e metodológica são fundamentais para definir o ritmo e a efetividade das ações. Abaixo, você encontra os principais pontos a considerar nesta etapa. **Faça uma leitura atenta e marque um check** em cada orientação.

1. Organização Operacional

- **Coordenação Geral:** Defina um(a) coordenador(a) com experiência em gestão de projetos para liderar e supervisionar o processo.
- **Ponto Focal no Município:** Estabeleça uma pessoa de referência indicada pela gestão municipal para interagir com a equipe local. Garanta o contato de membros adicionais da equipe como substituto;
- **Calendário de Atividades:** Crie um calendário prévio com todas as atividades, entregas e metas/marcos previstos, compartilhando-o com a equipe local e a de organização para alinhamento e engajamento;
- **Reuniões de Progresso/Acompanhamento:** Programe reuniões frequentes e, se possível, em dias fixos, adaptando-se às agendas do município e da comunidade para manter o vínculo com os(as) participantes;
- **Gestão do Tempo:** Estructure as atividades de forma equilibrada, alternando momentos mais expositivos com ações práticas. Retorne frequentemente às metodologias utilizadas para garantir que todos compreendam os objetivos das atividades propostas;
- **Conciliação de Agendas:** Dê atenção especial à organização de horários, especialmente em casos de participantes envolvidos(as) em iniciativas simultâneas. Esteja preparado(a) para dedicar tempo à troca de mensagens e ajustes de agenda com as equipes municipais, garantindo o engajamento de todos(as);

- **Estabelecimento de Marcos:** Defina entregas, encontros e atividades com prazos claros para incentivar a produção de resultados e manter o engajamento da equipe municipal.

2. Registros e documentação

- **Organização de Registros:** Documente reuniões e atividades para garantir que todos(as) estejam informados(as), especialmente em contextos com alta rotatividade de servidores(as) municipais;
- **Ferramentas Digitais:** Utilize plataformas como a [ReDUS](#) para armazenar cronogramas, informações e documentos compartilhados e promover trocas entre atores. Ferramentas como **Miro** e **Padlet** também podem ser úteis para criar registros visuais e trabalhar em conjunto;
- **Armazenamento em Nuvem:** Crie espaços virtuais compartilhados para facilitar o acesso coletivo. A ReDUS pode ser uma ferramenta útil neste sentido também.



Conheças as ferramentas

Miro é um espaço de trabalho *online* dedicado à inovação, que dispõe de um conjunto de recursos de colaboração para simplificar o trabalho entre times multidisciplinares, além de organizar reuniões e *workshops* usando videochamadas, apresentações, compartilhamentos, entre tantas outras funcionalidades.

Padlet é uma plataforma de colaboração visual para trabalho criativo e educação na qual é possível criar murais interativos e colaborativos.

Metimeter é uma plataforma interativa que permite a criação de apresentações dinâmicas e envolventes, utilizando enquetes, questionários e nuvens de palavras para coletar respostas em tempo real. Ideal para reuniões, *workshops* e eventos, o Mentimeter facilita a participação ativa do público, promovendo maior engajamento e colaboração.

3. Comunicação eficiente

- **Canal de Comunicação:** Defina um canal oficial para mensagens e informações (e.g., e-mail, plataforma *online*). Grupos de WhatsApp podem ser usados para interações rápidas, mas não para entregas formais;
- **Clareza nas Mensagens:** Garanta que a comunicação seja objetiva e acessível a todos(as) os(as) envolvidos(as).



Dicas práticas e pontos de atenção

Planejar e executar um percurso de assistência técnica e metodológica requer estratégias claras para garantir o engajamento e a eficiência ao longo do processo. A seguir, destacamos dicas práticas que podem inspirar sua organização, ajudar a superar desafios logísticos e promover uma comunicação mais fluida entre as equipes envolvidas.

Um diagrama ou fluxograma que comunique as etapas do percurso oferece previsibilidade e ajuda os(as) participantes a entenderem cada fase. Utilize ferramentas de agenda e calendário *online*, como, por exemplo, a plataforma ReDUS, para planejar e compartilhar cronogramas detalhados;

Identifique todas as instituições e equipes municipais envolvidas nas atividades, deixando claro quem será responsável por cada etapa do processo. Isso facilita a coordenação e evita sobrecarga de funções;

Reuniões *online* e ferramentas digitais são essenciais para superar desafios logísticos e conectar municípios distantes. Certifique-se de que a equipe municipal tenha acesso a uma infraestrutura digital adequada e ofereça suporte técnico para garantir eficiência durante os encontros.

Passo 2 Integração e engajamento ativo

A integração e o engajamento devem ser prioridades para a equipe organizadora ao longo de todo o processo de assistência técnica e metodológica. Esses aspectos envolvem estratégias que promovem a participação ativa e integram diferentes atores/atrizes – gestores(as) locais, parceiros(as) institucionais, comunidades e a própria equipe organizadora.

Um ambiente colaborativo, que reúna diversos participantes de maneira harmônica e direcionada, aumenta o senso de pertencimento, facilita a troca de boas práticas, a resolução conjunta de problemas e a co-criação de soluções adaptadas às realidades locais. Essa abordagem amplia a visão sobre desafios e oportunidades, promovendo resultados mais robustos e sustentáveis.

Confira os níveis de integração que se pretende atingir ao longo do percurso:

Integração

Integração entre Secretarias. A articulação intersetorial dentro dos municípios é essencial para enfrentar temas complexos. Incentive a colaboração entre diferentes secretarias e instituições relevantes, criando um ambiente dinâmico onde habilidades complementares possam contribuir para soluções integradas e inovadoras.

Integração entre Parceiros Institucionais. A articulação com parceiros institucionais deve ir além das etapas iniciais do percurso. Envolve-os ao longo de todo o processo, garantindo que suas perspectivas e experiências sejam incorporadas de maneira consistente, agregando valor em cada fase da assistência técnica e metodológica.

Integração entre Municípios. Conectar os diferentes municípios participantes do processo de assistência técnica e metodológica é essencial e aumenta a efetividade do processo. A promoção de espaços de troca e aprendizagem mútua entre eles ajuda a criar soluções inovadoras.



Boas práticas para integração das equipes

Equipes Multisetoriais. Embora desejáveis, essas equipes podem enfrentar desafios na conciliação de agendas e no engajamento de servidores(as) menos envolvidos(as) no projeto. Por isso, é essencial *mapear e alinhar previamente os atores-chave para cada tarefa e definir as responsabilidades* para garantir uma participação mais eficaz reduzindo conflitos, otimizando a coordenação e aumentando o comprometimento da equipe.

Interlocução entre Ministérios e Instituições. A colaboração entre ministérios e outras organizações contribui para soluções mais transversais e integradas.

Presença de Parceiros Internacionais. A participação de atores da cooperação internacional agrega valor ao processo, ampliando a diversidade de perspectivas e experiências na co-criação de soluções.

Engajamento ativo

Um engajamento ativo envolve a participação da equipe municipal, dos(as) parceiros(as) e da sociedade civil, e promove a construção conjunta de soluções. A seguir, apresentamos estratégias fundamentais para promover um engajamento significativo e duradouro.

Promoção de Engajamento Ativo

Valorize os conhecimentos preexistentes dos(as) agentes envolvidos(as), criando um processo de construção conjunta do conhecimento. Atividades práticas, como oficinas e ações de campo, ajudam a motivar os(as) participantes, transformando seu impacto no território. Ferramentas como [Miro](#) e [Mentimeter](#) podem ser utilizadas para promover envolvimento e participação ativa em ambientes digitais.

Atitudes que podem promover o engajamento em atividades coletivas

- Mostrar como os(as) participantes podem crescer profissionalmente, a partir do desenvolvimento de habilidades e competências;
- Reconhecer publicamente o valor da contribuição dos(as) envolvidos(as);

- Promover o pertencimento e propósito, uma vez que a participação contribui para objetivos maiores, como a redução de desigualdades, a obtenção de recursos financeiros e o fortalecimento das comunidades locais.

Estratégias participativas de comunicação e escuta

- Crie espaços inclusivos, seguros e neutros para interação, como fóruns, consultas públicas e reuniões comunitárias;
- Compartilhe informações de maneira clara e transparente, prestando contas sobre o andamento das ações;
- Ouça ativamente as demandas e sugestões da comunidade local, reforçando que suas contribuições são valorizadas e influenciam diretamente o processo de implementação das políticas públicas.



Lições aprendidas

Organização de encontros.

Os encontros, virtuais ou presenciais, apresentam desafios e oportunidades que precisam ser considerados para garantir o engajamento ativo da equipe municipal. Aqui estão algumas lições aprendidas para tornar esses momentos mais produtivos e dinâmicos:

Encontros Virtuais. Combine previamente limites de horário e incentive os(as) participantes a manterem as câmeras abertas para promover maior atenção e interação;

Planeje encontros com dinâmicas interativas desde o início, utilizando ferramentas como a criação de “salas” para discussões em grupos menores.

Inclua momentos mais lúdicos para criar conexão entre os(as) participantes e deixar o trabalho mais leve

Dica prática: As salas podem ser organizadas de forma aleatória (para ampliar as trocas e o conhecimento) ou por município (para aprofundar e concretizar o trabalho em temas específicos). O equilíbrio entre ampliação e aprofundamento deve ser adaptado ao momento do processo. Pergunte-se, por exemplo: Estamos em uma fase inicial, quando é necessário ampliar perspectivas e criar ideias novas? Ou estamos em um momento de concretização e aprofundamento de uma ideia já definida?

Encontros presenciais. Inclua momentos de apresentação dos trabalhos realizados pela equipe municipal. Isso fortalece o senso de

pertencimento, promove a troca de boas práticas e motiva a continuidade das ações.

Engajamento da comunidade local

Promover o envolvimento da sociedade civil, especialmente em territórios periféricos, com apoio financeiro para a participação, estimula maior inclusão e diversidade nas soluções desenvolvidas nos processos de assistência técnica e metodológica.

Mentoria na prática



Engajamento da comunidade.

A desconfiança e a resistência iniciais da comunidade podem ser superadas com estratégias que promovam legitimidade e apoio político para o projeto.

Aproveite esses momentos para ouvir ativamente a população, compreender suas demandas e incorporar suas perspectivas no desenvolvimento de soluções;

A presença física dos(as) mentores(as) e equipes técnicas nas comunidades locais é essencial para criar conexões.

Apresente o trabalho desenvolvido para atores/atrizes locais ouvidos(as).

Confira algumas dicas. Realizar visitas às comunidades é uma oportunidade valiosa para fortalecer a relação entre os atores/atrizes envolvidos(as) e para demonstrar comprometimento com as realidades locais;

Passo 3 Implementação das atividades de Assistência Técnica e Metodológica junto aos municípios

O desenvolvimento das atividades no processo de assistência técnica e metodológica às equipes municipais requer acompanhamento atento da equipe organizadora, mesmo quando a execução está a cargo de uma equipe de facilitação. Abaixo estão os principais pontos a considerar para conduzir o processo com eficiência e promover uma interação colaborativa:

- Adapte as soluções à realidade de cada município, considerando o amadurecimento do projeto e a possibilidade de ajustes na agenda, quando necessário;
- Faça uso de um modelo de planejamento modular, com checagens intermediárias e escuta ativa das partes interessadas. Entregas preliminares ajudam a monitorar o progresso e ajustar estratégias;
- Adote formatos diversos para exercícios práticos, que podem ser mais desafiadores em plataformas *online*;
- Considere a contratação de facilitadores(as) profissionais para moderar atividades;
- Crie espaços de discussão coletiva, definindo regras claras para os espaços de debate, promovendo um ambiente seguro, respeitoso e livre de julgamentos, e estruture as discussões de forma a evitar monopolização e garantir que todas as vozes sejam ouvidas;
- Organize as atividades para minimizar discussões dispersas e concentre esforços nos tópicos centrais;
- Apoie os(as) participantes na definição dos problemas mais urgentes, evitando a tendência de tentar resolver tudo ao mesmo tempo, o que pode comprometer o andamento das atividades.



Planejamento modular, o que é?

O planejamento em módulos se refere à organização da assistência técnica e metodológica em unidades (módulos) ou etapas, que criam um fluxo linear do

processo. Os módulos, geralmente, são unidades independentes, que podem ser reorganizadas, a partir da necessidade.

Infraestrutura Digital e Suporte Técnico

Alguns municípios podem enfrentar desafios relacionados à infraestrutura digital, como falta de equipamentos ou dificuldades de conexão. Esses fatores podem comprometer o engajamento nos encontros *online*.

Para garantir a eficiência e a participação ativa, observe os seguintes pontos:

- Planeje a entrega de dispositivos e infraestrutura digital para atender às necessidades dos municípios, se possível;
- Ofereça treinamentos para o uso de ferramentas e plataformas digitais, promovendo a autonomia da equipe municipal;
- Disponibilize apoio técnico durante os encontros para resolver problemas rapidamente e manter a fluidez das atividades.
- Garantir uma infraestrutura adequada é essencial para que os(as) participantes aproveitem ao máximo as oportunidades de aprendizado e colaboração oferecidas.



Lições aprendidas

Estratégias de interação. Aqui estão dicas práticas para superar desafios e garantir um fluxo produtivo de trabalho:

A entrada de novos(as) integrantes durante o percurso pode impactar o ritmo do projeto. Certifique-se de

que essas pessoas tenham acesso ao conhecimento e os resultados produzidos nas etapas anteriores e promova momentos de troca com aqueles(as) que estão desde o início, facilitando a integração e alinhamento ao processo;

Fique atento(a) aos diferentes níveis de conhecimento entre os(as) participantes. Adote uma postura inclusiva, garantindo que todos(as) se sintam valorizados(as) e possam contribuir, independentemente de suas experiências técnicas;

Utilize essa metodologia para equilibrar as diferenças de conhecimento técnico. Intercale momentos de interação entre integrantes do mesmo município e com outros municípios, promovendo trocas enriquecedoras;

Foque em debates e discussões aplicadas ao contexto local de cada equipe, evitando reflexões abstratas que não tragam resultados práticos para os municípios;

Prepare-se para lidar com possíveis conflitos durante encontros coletivos. É fundamental estruturar espaços de diálogo produtivos, estabelecer critérios claros para a tomada de decisão e promover a construção de consensos baseados em evidências. Tenha um protocolo mínimo que inclua técnicas como intervalos estratégicos, apoio de pontos focais e limitação de tempo de fala para retomar o diálogo em termos pacíficos.

Passo 4 Construção de soluções locais com impacto

A implementação da assistência técnica e metodológica em municípios tem como objetivo criar soluções adaptadas às realidades locais. Essas soluções podem incluir a aplicação de políticas públicas desenvolvidas em nível nacional ou estadual ou até mesmo explorar novos caminhos para resolver desafios locais e/ou cumprir obrigações legais existentes. Para alcançar esse objetivo, é fundamental adotar práticas testadas e promover um alinhamento claro entre todos os(as) envolvidos(as).

Práticas para construção de soluções

Para potencializar a construção de soluções, considere as seguintes estratégias:

- Certifique-se de que os(as) participantes compartilhem uma compreensão clara sobre os principais conceitos, metodologias e temas tratados. Esse alinhamento evita confusões e garante que todos(as) estejam “na mesma página”;
- Estabeleça desde o início que a assistência técnica e metodológica será um **processo colaborativo**. As soluções devem emergir do trabalho conjunto, e não serem entregues prontas pela equipe organizadora e/ou facilitadora;
- Utilize estratégias como o *Design*, escuta territorial e trabalho colaborativo para identificar lacunas locais. Esse processo assegura que as soluções criadas serão eficazes e alinhadas às realidades municipais;
- Visitas aos municípios permitem que as equipes entrem em contato com a realidade local e interajam diretamente com os públicos impactados. Esse contato via **trabalho de campo** gera aprendizados valiosos e reduz incertezas no processo de decisão;
- Planeje **estratégias de coleta de dados**, como entrevistas semi-estruturadas e observação, para captar nuances do público-alvo que será impactado pela política pública. Antes de ir a campo, organize encontros de orientação para as equipes municipais, garantindo uma abordagem consistente.

Exemplo de impacto: Projeto ANDUS em Amajari (RR)

No município de Amajari, em Roraima, a regularização fundiária de imóveis residenciais em terras indígenas revelou uma lacuna importante: a falta de integração entre a legislação habitacional e a indigenista. Por meio do trabalho conjunto com agentes locais, a assistência técnica e metodológica resultou na elaboração de uma nota técnica sobre regularização fundiária em terras indígenas. **Esse exemplo demonstra como soluções colaborativas podem abordar problemas estruturais de maneira inovadora e prática.**



Design na prática



Experiências de identificação do problema. Na quarta Jornada do *Cidades que Transformam*, um mapeamento inicial permitiu identificar os desafios mais urgentes dos municípios, priorizando aqueles com maior impacto dentro da temática guarda-chuva da quarta Jornada: Gestão Sustentável de Resíduos

Sólidos Urbanos. Durante o processo a metodologia aplicada, o *Design*, ajudou a manter o foco em problemas relacionados às mudanças climáticas. A abordagem começou com temas gerais e, posteriormente, aprofundou-se no desafio específico escolhido por cada município participante.

Pactuação de entendimento sobre Inovação

A promoção de soluções inovadoras é um dos pilares da assistência técnica e metodológica, mas o que é inovador varia de acordo com o contexto local. É preciso lembrar que a inovação no setor público assume diferentes formatos, dependendo do contexto e das necessidades específicas. Ela pode se referir à modernização institucional, ao aumento da participação cidadã ou à melhoria na prestação de serviços, não estando necessariamente vinculada à tecnologia ou produtos inovadores, mas a soluções adequadas e efetivas para desafios públicos.

Para garantir uma visão compartilhada entre todos(as) os(as) integrantes da equipe:

- Reforce que a inovação é situada: algo inovador para um município pode ser trivial para outro;
- Estabeleça, de forma clara, que até pequenos avanços podem representar grandes passos para alguns municípios, dependendo de sua realidade;
- Pactue os conceitos com as equipes, criando uma visão comum que evite mal-entendidos ao longo do processo.



Para inspirar!

Escuta e trabalho de campo. Na segunda jornada do *Cidades que Transformam*, a realização de trabalho de campo, com entrevistas à população local, destacou-se como um diferencial na jornada do município de São Bento/PB. Esse processo foi fundamental para definir o desafio de *promover a valorização do trabalho das feiteiras*, garantindo maior visibilidade e estabilidade para a profissão das mulheres que fazem artesanalmente redes.

A inclusão da escuta ao usuário nas decisões políticas do município foi um dos resultados mais significativos dessa abordagem. Por meio do contato

direto com o público-alvo, foi possível identificar questões essenciais que não seriam detectadas apenas por análises teóricas, como:

Problemas ergonômicos enfrentados no trabalho artesanal das feiteiras;

Resistência à formalização, uma barreira para muitas mulheres envolvidas na atividade.

Essa experiência nos mostrou o impacto positivo do trabalho de campo e da escuta ativa, mostrando como essas práticas podem gerar insights valiosos e transformar a relação entre o poder público e as comunidades locais.



Lições aprendidas

Troca de experiências diversificadas ou foco em temas comuns?

Prós e contras dos temas diversificados

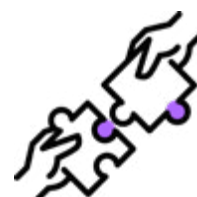
Pró: Escolher municípios que trabalham com temas diferentes pode enriquecer o processo, ampliando as perspectivas e as possibilidades de aprendizado.

Contra: Essa diversidade dificulta o aprofundamento em um único tema, reduzindo as oportunidades de troca entre municípios e o potencial de

aprendizagem entre pares. Quanto mais similares os desafios enfrentados pelos municípios, maior será o potencial de colaboração e troca de experiências.

Estratégias que funcionaram. Nas experiências analisadas neste Guia, foi identificado que uma organização em etapas pode facilitar o processo de aprendizagem e a aplicação das soluções:

- Introduza conceitos e ferramentas comuns a todos(as) os(as) participantes;
- Promova visitas conjuntas a municípios ou regiões que enfrentam desafios semelhantes;
- Estructure momentos dedicados à solução de desafios específicos, com foco na aplicabilidade prática das soluções.



Aprendizagem entre pares na prática

Trocas de experiências e construção colaborativa. A troca de experiências entre municípios é uma das estratégias mais eficazes para potencializar a assistência técnica e metodológica. Por meio da discussão de casos de sucesso, práticas já testadas podem servir de inspiração para outros contextos, ajudando a evitar erros

e ampliar os horizontes de soluções inovadoras. O uso de abordagens como a aprendizagem entre pares permite compartilhar exemplos específicos de inovação, inclusive vindos de municípios com menor capacidade institucional, que muitas vezes apresentam soluções criativas e eficazes.

Design na prática

Desenhando políticas locais.

A adoção de abordagens metodológicas consolidadas, como o *Design Thinking*, é fundamental para apoiar o desenho de políticas locais. Ferramentas como a *prototipação* ajudam a estruturar soluções e estratégias de implementação de políticas já existentes, adaptando-as às realidades locais e permitindo testes antes de sua aplicação definitiva.

Uma vez elaboradas, as soluções devem ser inseridas em planos de ação claros, contendo:

- Atividades detalhadas;
- Prazos realistas;
- Recursos necessários;
- Metas específicas.

Dica prática: Ao utilizar o *Design Thinking* na fase de construção de protótipos, é fundamental ter um

plano de trabalho que seja detalhado e objetivo, com atividades bem definidas, para viabilizar testes reais e obter resultados concretos na prática.

Exemplo prático: Durante a 4ª Jornada de Inovação do programa Cidades que Transformam, em parceria com o projeto ANDUS, a equipe de Francisco Morato (SP) desenvolveu um plano de ação que se destacou no processo. Ele foi

fundamental para avaliar a viabilidade e guiar o desenho do *Laboratório de Inovação e Aceleradora de Economia Circular e Negócios Sociais* – a solução escolhida pelo município durante sua jornada para melhorar a gestão local de resíduos sólidos urbanos e fortalecer a inclusão de catadores(as). Esse exemplo ilustra como um plano de ação bem estruturado pode transformar ideias em resultados concretos e inovadores.

Passo 5 Desenvolvimento de capacidades

O desenvolvimento de capacidades é tanto um objetivo quanto um efeito transversal deste processo de assistência técnica e metodológica, impactando todas as partes envolvidas. Ao longo do percurso, todos(as) desenvolvem as próprias capacidades e conhecimentos: **municípios, equipe organizadora, parceiros institucionais e a sociedade local.**

Quando diferentes atores compartilham conhecimentos, experiências e perspectivas, cria-se um ambiente de aprendizado contínuo. Nesse ambiente, habilidades existentes são aprimoradas, novas competências são desenvolvidas e surgem condições propícias para a inovação.



Entenda o conceito

Capacidades para Políticas Públicas.

Capacidades para políticas públicas, ou *policy capacity*, refere-se ao conjunto de competências e recursos necessários para implementar ações públicas eficazes.

Este conceito, central neste Guia, é estruturado em três dimensões principais, conforme Wu, Ramesh e Howlett (2015):

Capacidade Individual: Conhecimento técnico-político dos(as) gestores(as) públicos(as), essencial para tomada de decisões informadas;

Capacidade Organizacional (ou Institucional): Envolve a eficácia na gestão de informações, recursos humanos e financeiros dentro das instituições públicas;

Capacidade Sistêmica: Refere-se ao suporte, participação e confiança da sociedade, que são fundamentais para a legitimidade e continuidade das políticas públicas.

Confira, a seguir, elementos essenciais para fomentar o desenvolvimento de capacidades no contexto da assistência técnica e metodológica:

Experiências: Trocas de conhecimento

Criar espaços para intercâmbio entre órgãos públicos, sociedade civil e equipes locais é fundamental para um processo de aprendizado mútuo. Esses momentos são valiosos especialmente em contextos onde há dificuldades em assimilar e aplicar de forma consistente as lições aprendidas. A sociedade local muitas vezes sabe contribuir baseado nas próprias experiências e vivências no território. *Lembre-se: Não existe saber mais ou menos, existem saberes diferentes.*

Conhecimento: Capacitações conjuntas e intercâmbio

Capacitações técnicas conjuntas e iniciativas de intercâmbio entre secretarias e municípios são ferramentas poderosas para promover o compartilhamento de conhecimento e a troca de experiências. Essas ações ajudam a estabelecer redes de aprendizado e cooperação, fortalecendo vínculos e criando uma cultura colaborativa.

Ambiente seguro para experimentação

As jornadas de inovação, em especial, oferecem um espaço seguro para que as equipes locais testem e desenvolvam novas ideias e abordagens. Durante as etapas dessas jornadas, servidores(as) são incentivados(as) a:

- Ouvir os(as) usuários(as) – ou seja, os(as) cidadãos(ãs);

- Envolver as comunidades;
- Realizar escutas qualificadas;
- Exercitar curiosidade e criatividade;
- Desenvolver narrativas e aprimorar habilidades de comunicação.

Esse ambiente de experimentação permite o aprendizado na prática, transformando desafios em oportunidades de desenvolvimento.

Aprendizado personalizado através da Mentoria

Os processos de mentoria são eficazes para promover o desenvolvimento de capacidades de forma objetiva e personalizada. A relação direta entre mentor(a) e mentorado(a) possibilita o acompanhamento direcionado e o fortalecimento de habilidades específicas, alinhadas aos objetivos do processo de assistência técnica e metodológica.

Enriquecendo o percurso com especialistas técnicos

Durante um processo de mentoria, a presença de consultores(as) especializados(as), como técnicos(as), assistentes sociais ou outros(as) profissionais, é essencial para abordar vulnerabilidades locais e trazer novas perspectivas e conhecimento para o processo de assistência técnica e metodológica. Esses(as) especialistas ajudam a qualificar a execução das atividades e a garantir que as soluções desenvolvidas sejam viáveis e efetivas no contexto local.



Para saber mais

Competências Essenciais para Inovar no Setor Público segundo a OCDE.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) identifica *seis áreas de competências fundamentais para fomentar a inovação no setor público*. Mesmo que essas habilidades não sejam utilizadas

diariamente por todos(as) os(as) servidores(as), é fundamental conhecê-las e integrá-las à cultura organizacional para criar condições favoráveis à inovação. Eles estão alinhados com a abordagem de assistência técnica e metodológica que esse Guia traz.

Áreas de Competências Essenciais

Iteração: Desenvolvimento incremental e experimental de políticas, produtos e serviços, ajustando processos continuamente.


Alfabetização de Dados: Uso constante de dados para embasar decisões, garantindo que eles estejam presentes em todas as etapas do processo.


Foco nos Cidadãos(ãs): Manutenção das necessidades dos cidadãos(ãs) como prioridade central nos serviços públicos.

Curiosidade: Busca constante por novas ideias, ferramentas e formas de trabalhar, incentivando a criatividade.

Storytelling: Capacidade de comunicar mudanças de maneira inspiradora, criando suporte e engajamento.

Insurgência: Desafiar o status quo, pensando fora da caixa e colaborando com parceiros não convencionais.

 Quer saber mais? Explore como essas competências podem transformar a gestão pública: [InovaGov](#)

 Quer avaliar a mudança de comportamento para inovação em políticas públicas de equipes? Saiba mais [aqui](#)

Mentoria e aprendizagem entre pares juntos



Potencializando o desenvolvimento de capacidades. Nos processos de assistência técnica e metodológica implementados pelos projetos ANDUS e Cidade Presente, a relação não hierárquica e de confiança entre mentores(as) e equipes técnicas mentoradas foi um elemento essencial para facilitar o aprendizado. Essa abordagem se destacou como uma alternativa aos modelos tradicionais de consultoria, permitindo maior abertura e troca de conhecimentos.

Impacto Comunitário e Territorial. A mentoria *Mulheres Negras pelo Clima* do projeto ANDUS foi um exemplo marcante de como a troca entre lideranças comunitárias pode gerar aprendizado além do aspecto técnico. As cinco mulheres que participaram discutiram questões técnicas, refletiram sobre desafios e soluções em níveis individual, coletivo e territorial, promovendo melhorias para os próprios territórios.

Embora que, para facilitar, muitos dos processos do ANDUS e Cidade Presente tenham sido chamados só de “mentoria”,

ficou evidente que seu sucesso depende de uma abordagem integrada – de mentoria e aprendizagem entre pares. Na “mentoria” *Mulheres Negras pelo Clima*, por exemplo, a combinação de ferramentas metodológicas integradas foi fundamental: Trabalhar com mentoras que trouxeram conhecimentos técnicos

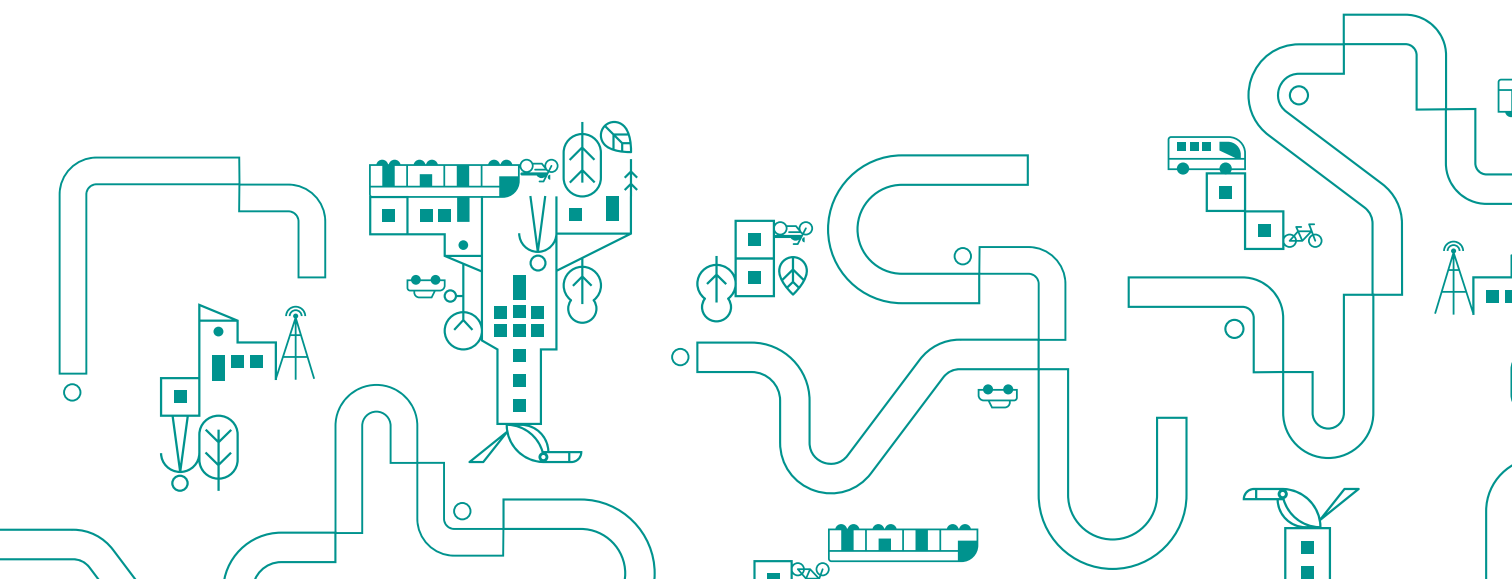
para as lideranças e estimular a troca entre elas mesmo, como pares, gerou resultados mais aprofundados.

Dica prática: Aproveite os aprendizados compartilhados aqui para moldar seu próprio processo de assistência técnica e metodológica, adaptando-o às necessidades locais e combinando várias ferramentas metodológicas!

Planejamento

Execução

Consolidação



Etapa de consolidação

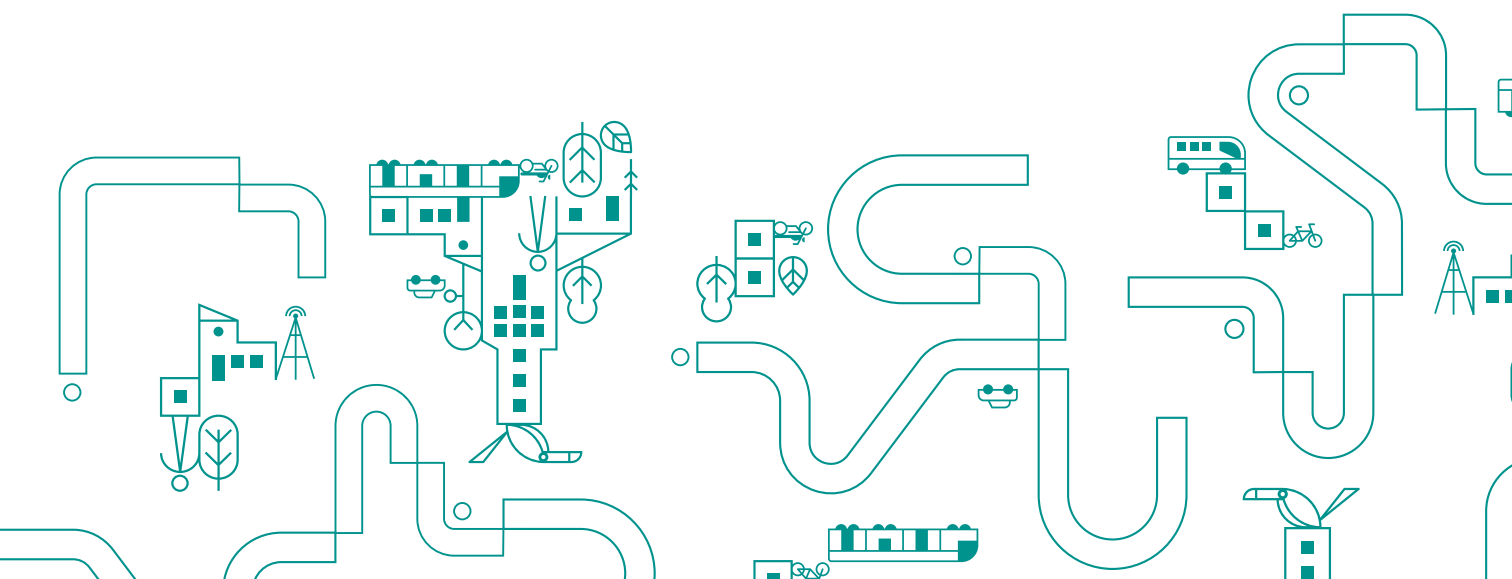
Como garantir que as ações desenvolvidas continuem gerando impacto depois que a parceria direta com os municípios se encerrar?

A sustentabilidade das iniciativas deve ser pensada desde o início do processo pela equipe organizadora e reforçada na etapa de consolidação. Este é o momento de estruturar estratégias que assegurem que as soluções implementadas sejam duradouras, os laços de cooperação se fortaleçam e a participação comunitária permaneça ativa.

A etapa de consolidação é o encerramento e o marco para perpetuar os avanços conquistados. Planeje a continuidade desde o início e ancore práticas que garantam impacto no médio e longo prazo.

Nesta fase, você pode:

- Planejar, criar e incentivar redes de colaboração duradouras;
- Promover replicabilidade das soluções;
- Promover o engajamento contínuo.



Com estas estratégias, você fortalece as bases para que os municípios continuem crescendo, transformando as políticas públicas em ações que geram resultados consistentes e sustentáveis.

Vamos explorar juntos(as) os principais mecanismos para garantir a consolidação?

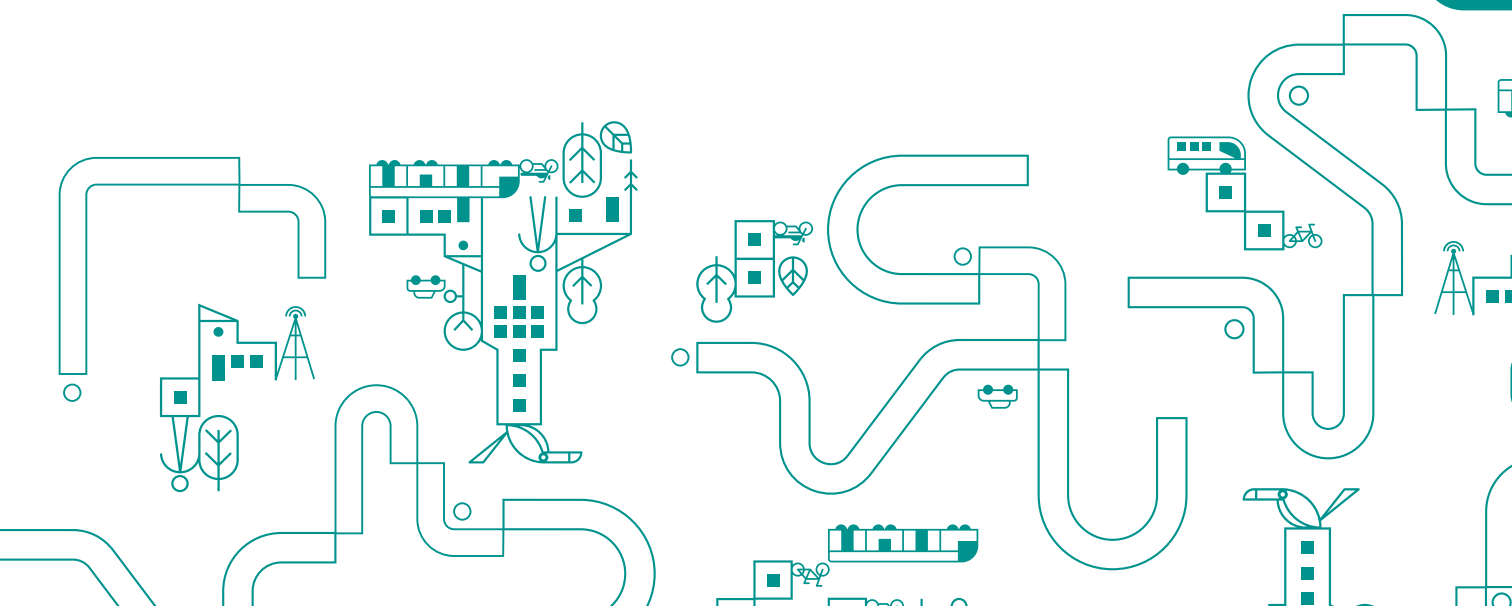
Ao final da leitura deste módulo dê um **check** na lista abaixo:

- Processos de monitoramento e avaliação implementados
- Sustentabilidade e replicabilidade dos resultados fortalecidas

Planejamento

Execução

Consolidação



Passo 1 Monitoramento e avaliação

A continuidade do trabalho nos municípios depende de estratégias sólidas de monitoramento e avaliação que envolvam todas as partes interessadas. Estas ações fortalecem o apoio mútuo entre os órgãos públicos e promovem a corresponsabilidade, aprimoram os resultados e reforçam a confiança no processo.

Abaixo estão os principais elementos dessa etapa:

Coletar e avaliar dados

- Realizar oficinas para qualificar os(as) envolvidos(as) na aplicação das metodologias de avaliação, desenvolvendo as capacidades locais;
- Desenvolver questionários, conduzir entrevistas com beneficiários(as) e parceiros(as) e utilizar ferramentas digitais para obter dados em campo;
- Garantir que as metodologias respeitem a diversidade de perspectivas e sejam apropriadas às especificidades regionais;
- Definir objetivos e metas claros e mensuráveis, como impacto em comunidades, e aplicar um monitoramento preventivo, focado no aprimoramento contínuo e não apenas no controle.

Assumir corresponsabilidade e prestar contas

- Criar mecanismos periódicos durante todo processo para apresentação de produtos e progressos. Esses documentos promovem alinhamento entre parceiros(as) e asseguram uma comunicação transparente. Ajudam também caso haja mudanças nas equipes;

- Identificar e comunicar os resultados alcançados, como melhorias no serviço público e no atendimento das demandas sociais. Para as pessoas que foram consultadas e envolvidas no processo, bem como para pessoas externas.

Analisar resultados e divulgar

- Consolidar os dados, reunindo e interpretando informações qualitativas e quantitativas, como indicadores de desempenho e relatos comunitários;
- Elaborar documentos e relatórios com conclusões claras e recomendações práticas, direcionadas a públicos-alvos relevantes;
- Divulgar os resultados em reuniões públicas ou compartilhar com órgãos decisores para embasar ajustes nas políticas.

Dica prática: Para encerrar o processo de maneira significativa, planeje um evento de fechamento com antecedência, garantindo a participação de todos(as) os(as) envolvidos(as).

Este momento deve ser dedicado à **reflexão coletiva**, revisitando os principais marcos, celebrando os avanços alcançados e avaliando os aprendizados e desafios enfrentados. **Além disso, o encerramento serve como um símbolo importante para fortalecer os laços entre os parceiros e renovar o compromisso** com a continuidade das ações, assegurando que os esforços realizados se traduzam em impacto duradouro.

Atenção!

O monitoramento dos resultados é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso das estratégias implementadas. Para isso, é essencial criar incentivos que estimulem

as equipes municipais a compartilharem atualizações sobre o andamento das atividades.

Estabeleça, junto às equipes municipais, um cronograma para os próximos meses, depois do fechamento da

assistência técnica e metodológica, incluindo os próximos passos de implementação deles e, possivelmente, encontros periódicos para compartilhar resultados e aprendizados;

Utilize plataformas como a ReDUS, que oferecem espaços qualificados de interação e suporte ao monitoramento contínuo das iniciativas.

Essas ações fortalecem o engajamento e a corresponsabilidade entre os atores, promovendo um acompanhamento mais efetivo das estratégias elaboradas.



Mentoria na prática

Apoio na sustentabilidade das ações.

Uma etapa de **pós-execução** no processo de mentoria pode ser decisiva para garantir a continuidade das ações iniciadas. Isso significa preparar – durante a execução da mentoria e junto aos municípios – ações que o município pode implementar e seguir uma vez que a parceria em forma de assistência técnica e metodológica acabou.

Essa fase deve focar em:

- Orientar as equipes locais sobre possíveis fontes de financiamento e estratégias para garantir a sustentabilidade e continuidade das ações;

- Promover a manutenção e ampliação das conexões com outros atores relevantes, como órgãos públicos, organizações da sociedade civil e parceiros internacionais;
- Colaborar para que os municípios elaborem planos de ação para sustentar os avanços e expandir as soluções implementadas.

Dica prática: Essas estratégias podem ser desenhadas ainda na etapa executiva e reforçadas após a assistência técnica e metodológica, garantindo que os resultados perdurem no longo prazo.

Passo 2 Sustentabilidade e replicabilidade

Para alcançar sustentabilidade e replicabilidade, é necessário iniciar boas práticas ainda durante a Etapa Executiva e reforçá-las na consolidação. A seguir, apresentamos estratégias práticas:

1. Construção de Redes de Atuação

Objetivo: Manter a troca de experiências e o aprendizado entre os(as) participantes e ampliar a capacidade de adaptação dos projetos a novos desafios.

Como fazer: Criar redes de cooperação entre municípios, órgãos públicos e atores locais, promovendo encontros regulares e o uso de plataformas de interação. E incentivar e estimular a manutenção deles após o processo de assistência técnica e metodológica.

2. Associação dos Projetos locais à Entidades Âncoras

Objetivo: Garantir a continuidade dos projetos após o término da assistência técnica e metodológica.

Estratégias

- Criar associações ou grupos âncoras vinculados ao projeto, que possam monitorar e apoiar as iniciativas continuamente;
- Escolher entidades com interesse direto no sucesso das atividades, como conselhos locais ou consórcios regionais, para que atuem como responsáveis pela sustentabilidade.

3. Identificação e ativação de parcerias locais

Objetivo: Inserir atores locais estratégicos para ampliar a sustentabilidade e agregar valor ao projeto.

Ações recomendadas:

- Identificar potenciais parceiros locais, como universidades, institutos federais, consórcios intermunicipais, associações, governos estaduais, empresas privadas e organizações da sociedade civil;

- Planejar espaços de cooperação que ofereçam benefícios mútuos, como a troca de conhecimento técnico, suporte logístico e alinhamento estratégico;
- Envolver os parceiros em atividades práticas, garantindo que eles participem ativamente das ações e sejam corresponsáveis pelos resultados.

Dica prática: Pense em formas de fortalecer as atividades dos municípios criando pontos de apoio locais e estratégicos. Parcerias bem estruturadas e redes de cooperação robustas são fundamentais para que as ações sobrevivam, se expandam e impactem outros territórios.



Para inspirar!

Redes de Cooperação. Redes de cooperação desempenham um papel estratégico na replicabilidade dos projetos e na continuidade das ações implementadas nos territórios. Uma rede de parcerias eficaz deve ser alavancada para apoiar o financiamento contínuo das soluções implementadas. Essas parcerias ajudam a implementar políticas públicas e soluções locais.

Por que investir em redes de cooperação? Redes de cooperação podem contribuir para a continuidade das ações, fortalecendo as capacidades locais e promovendo a sustentabilidade das soluções.

Exemplo prático: Na primeira fase de Mentorias do projeto ANDUS, o município de Naviraí (MS), trabalhou com Soluções Baseadas na Natureza (SbN). O Instituto Federal do Mato Grosso do Sul foi um ator-chave no processo, contribuindo para a regulamentação da lei “Adote uma praça”. Como resultado, espaços públicos importantes em Naviraí foram adotados pelo setor privado, promovendo o uso de SbN na cidade e incentivando a sustentabilidade urbana.



Na prática

Ferramentas para colaboração e troca de conhecimento

Plataforma ReDUS: Facilita trocas e aprendizagens entre municípios, criando um ambiente interativo. [Saiba mais aqui](#) Acesse a Rede para o Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS) [aqui](#).

Iniciativas e redes já existentes:

Comunidade de Práticas sobre Cadastro Territorial Multifinalitário:

Um espaço colaborativo para discutir e aprimorar a gestão territorial no Brasil.

[Saiba mais aqui](#) e acesse os recursos.

InRede (Rede Brasileira de Institutos de Planejamento): Promove a articulação entre institutos de planejamento e municípios para fomentar políticas urbanas eficazes.

[Saiba mais aqui](#)

Rede Inovagov: Mobiliza pessoas comprometidas com a inovação e a relevância pública, conectando conhecimentos e instituições para transformar a forma de fazer políticas públicas no Brasil.

[Saiba mais aqui](#)

4. Planejamento financeiro e captação de recursos

A sustentabilidade das ações planejadas e implementadas depende diretamente de um planejamento financeiro sólido e realista. É importante que as equipes municipais contem com estratégias de captação de recursos, tanto em âmbito local quanto nacional, para garantir a continuidade das soluções desenvolvidas. Isso pode incluir:


- Identificação de possíveis **fontes de financiamento**, como fundos estaduais, federais ou internacionais, e editais de apoio a projetos públicos;
- **Parcerias com o setor privado**, oferecendo incentivos para empresas locais ou regionais participarem do financiamento e manutenção das ações;
- Criação de **mecanismos próprios**, como fundos municipais específicos para o tema abordado.



Saiba mais

No projeto **Cidade Presente**, foram elaborados planos de financiamento específicos para cada município participante, considerando sua realidade fiscal, o tipo de projeto urbanístico sendo trabalhado, seu valor financeiro e potencial de escalabilidade. Como cada prefeitura possui autonomia sobre suas decisões orçamentárias, as opções de financiamento foram definidas localmente, garantindo alinhamento com as políticas públicas municipais.

Esse processo contou com oficinas presenciais e reuniões virtuais com servidores(as) municipais, permitindo a sistematização das propostas e a definição de estratégias adequadas para viabilizar a continuidade das soluções desenvolvidas durante a Mentoria.

 Confira os planos de trabalho que guiaram os planos de financiamento [aqui](#) e [aqui](#)



Na prática

Comunicação como ferramenta estratégica. A comunicação é essencial para consolidar as ações realizadas e fortalecer a replicabilidade das práticas. Com uma estratégia bem planejada, é possível amplificar os resultados e atrair novas parcerias. Aqui estão os principais pontos para cada ator envolvido:

Para a equipe organizadora. Divulgar os resultados pode expandir o alcance das ações, atrair novas instituições parceiras e facilitar o acesso a novos financiamentos;

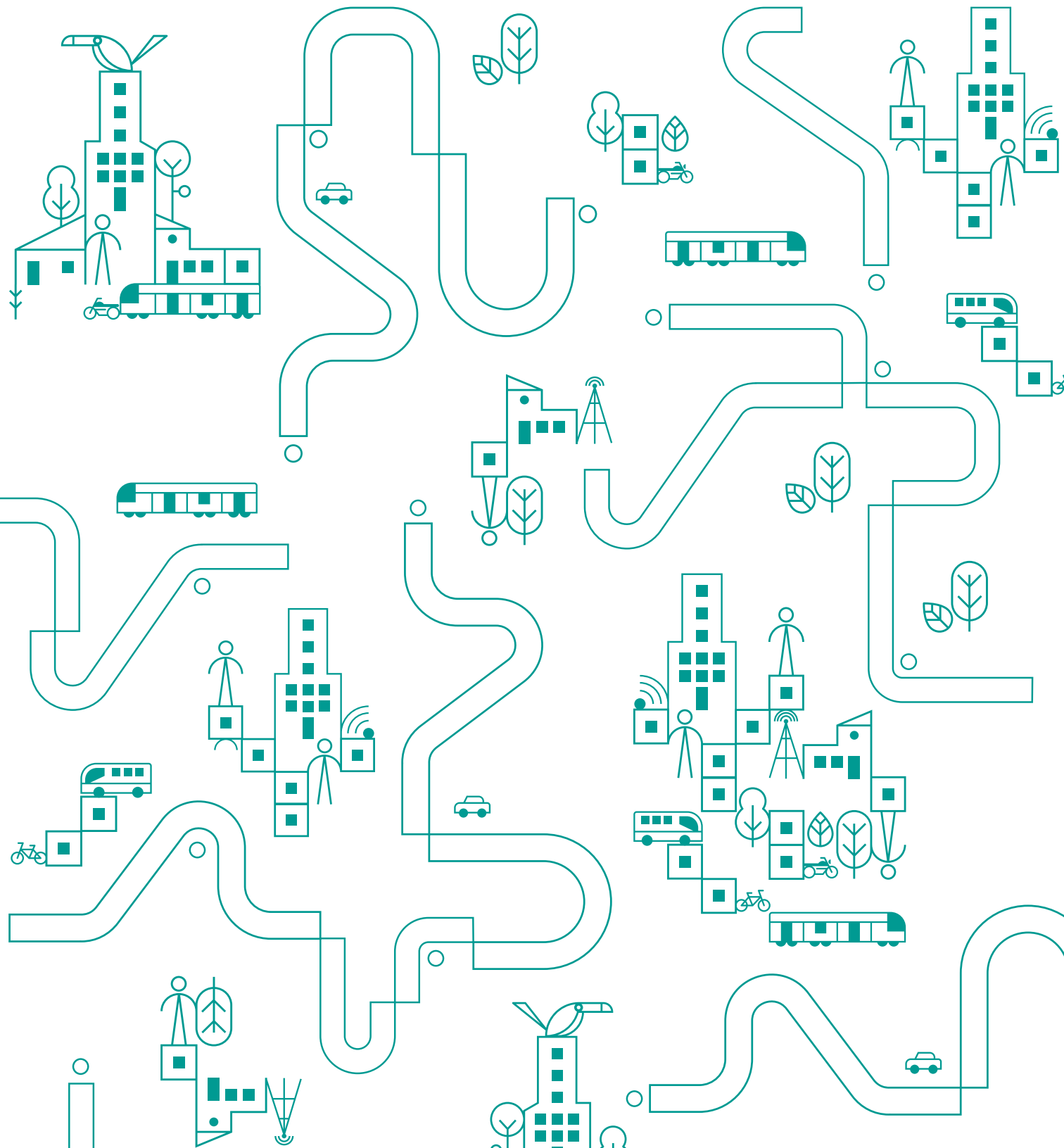
Relatórios, vídeos de impacto, estudos de caso e apresentações públicas são recursos valiosos para dar visibilidade e credibilidade às práticas realizadas.

Para as equipes municipais. Comunicar as ações realizadas durante a assistência técnica e metodológica ajuda a legitimar o processo, envolver novos parceiros e inspirar a sociedade local;

Compartilhar os resultados com outros municípios incentiva a criação de redes e colaborações em torno de temas de interesse comum, promovendo aprendizado e inovação conjunta.

Dica prática: Sempre crie narrativas que engajem públicos diversos, mostrando o impacto positivo das ações na vida das pessoas.

Conclusão

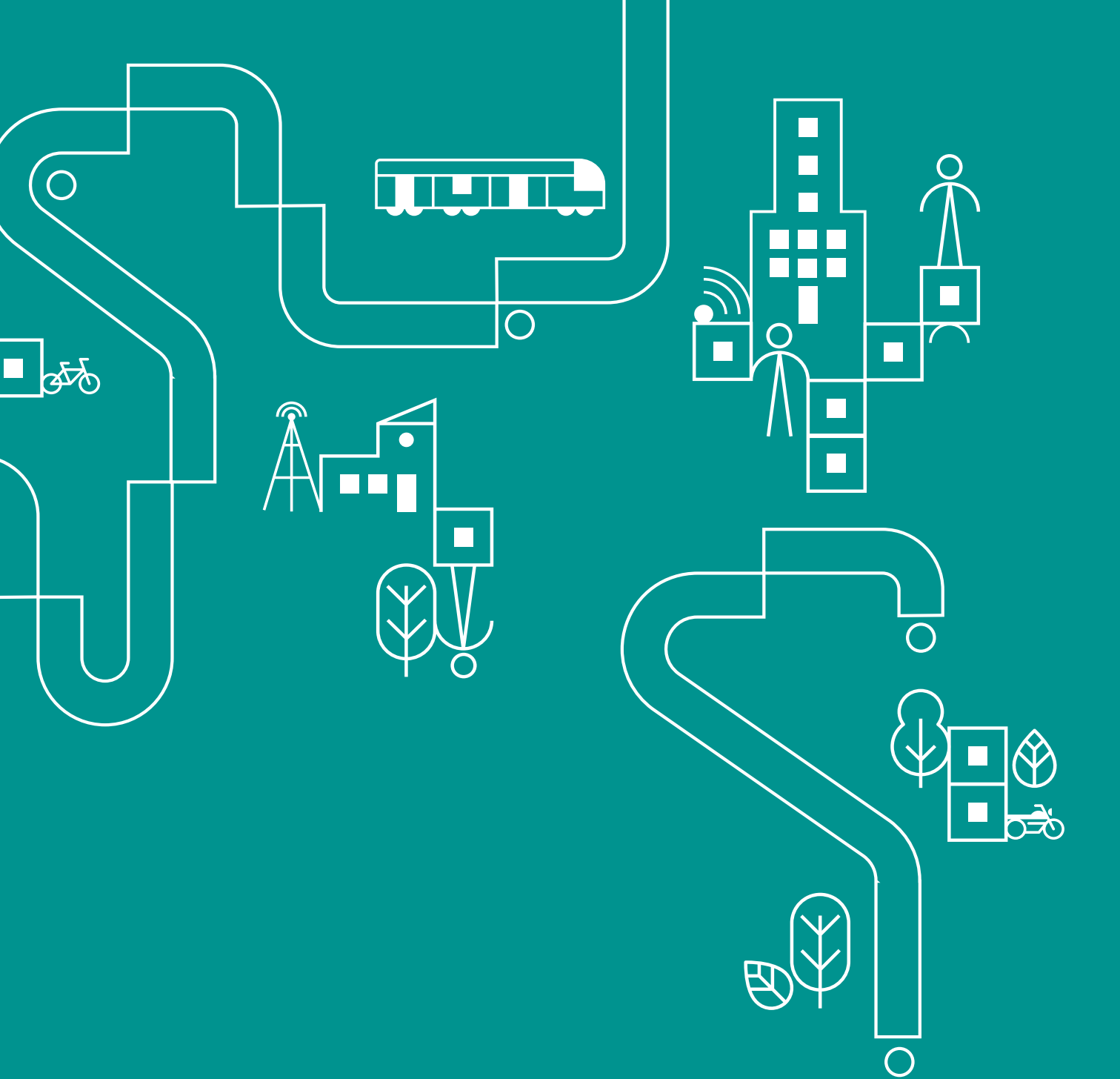


A construção e implementação de políticas públicas no Brasil enfrenta inúmeros desafios, especialmente no contexto municipal, onde as condições de implementação variam amplamente. Para gestores(as) federais e estaduais que assumem a responsabilidade de apoiar esses territórios, a assistência técnica e metodológica pode ser uma ponte que transforma barreiras em oportunidades de desenvolvimento sustentável e inclusivo. Esse apoio deve promover o desenvolvimento de competências a nível individual, institucional e social, além de incentivar as equipes municipais a construir soluções inovadoras alinhadas ao contexto local.

As experiências compartilhadas neste Guia — como o **programa Cidades que Transformam**, da Enap, e os **projetos ANDUS e Cidade Presente**, da cooperação Brasil-Alemanha — são exemplos concretos de processos de assistência técnica e metodológica. Eles mostram como a cooperação entre diferentes atores e níveis de governo pode acelerar o alcance de metas compartilhadas, promovendo políticas públicas eficazes. Essas iniciativas demonstram que combinar inovação, articulação interinstitucional, o uso de metodologias de capacitação e uma abordagem sensível às especificidades locais é fundamental para gerar impacto significativo. Elas oferecem lições que transcendem os contextos em que foram aplicadas, inspirando gestores(as) em todo o território nacional.

Para gestores(as) federais e estaduais, o desafio vai além da implementação de soluções para desafios públicos; ele envolve a construção de um modelo de assistência técnica e metodológica que seja replicável, escalável e sustentável. Esse modelo deve capacitar os municípios a assumirem o protagonismo, fortalecendo sua governança local e articulando redes de colaboração duradouras. Mais do que os resultados alcançados, as iniciativas apresentadas neste Guia demonstram a força de processos baseados em aprendizado contínuo.

O convite, portanto, **é incorporar essas lições ao desenho de novas soluções e políticas públicas**. Ao adotar metodologias estruturadas, comprometimento em cada etapa do percurso e estratégias de colaboração, é possível promover mudanças que começam nos territórios e se ampliam pelo país. **O compromisso com essa visão pode transformar os desafios da implementação de políticas públicas em oportunidades de construir um Brasil mais conectado, resiliente e equitativo.**



Supported by:



on the basis of a decision by the German Bundestag