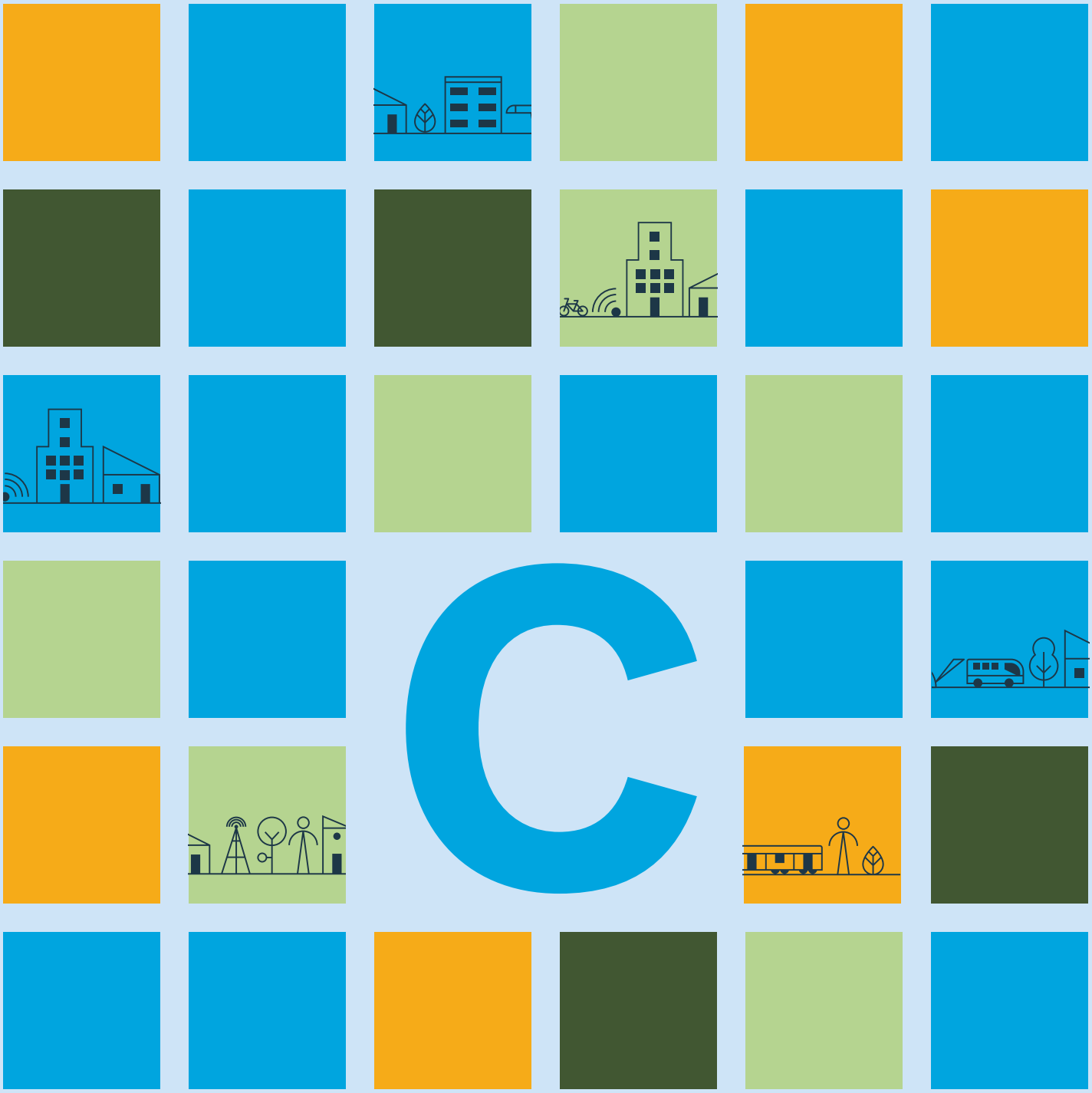


processos colaborativos

cooperação alemã
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

ANDUS

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

PÁTRIA AMADA BRASIL
GOVERNO FEDERAL

C processos colaborativos

PUBLICADO POR

República Federativa Do Brasil

Presidente
Jair Messias Bolsonaro

Ministério do Desenvolvimento Regional
Daniel Duarte Ferreira

Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano
Sandra Maria Santos Holanda

Coordenação-geral de Apoio à Gestão Regional e Urbana
Laís Andrade Barbosa de Araújo

Equipe técnica
Ana Paula Bruno
Caio Manoel de Oliveira Fabiano
Carmen Maria Souto de Oliveira
Cesar Augustus de Santis Amaral
Daniela Luciana da Silva
Denise Schuler
Elize Risseko Fujitani Higuti
Fernanda Capdeville Fajardo de Queiroz
Marcel Claudio Sant'Anna
Nathan Belcavello de Oliveira
Raquel Furtado Martins de Paula
Roberta Pereira da Silva

Ministério do Meio Ambiente
Joaquim Álvaro Pereira Leite

Secretario de Qualidade Ambiental
André Luiz Felisberto França

Departamento de Gestão Ambiental Territorial
Ana Luísa Teixeira de Campos
Fádia dos Reis Rebouças
Salomar Mafaldo
Wiener Anselmo de Medeiros Souza

Cooperação Alemã GIZ
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sede Social
Bonn e Eschborn, Alemanha

Diretor Geral da GIZ no Brasil
Michael Rosenauer

PDF INTERATIVO

O PDF é o melhor formato para navegar por esse livreto. Há links e elementos interativos disponíveis que proporcionam uma funcionalidade aprimorada e possibilita às/aos leitoras/es a navegação por diferentes seções e acesso a links externos.

C

processos colaborativos

PROJETO APOIO À AGENDA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO SUSTENTÁVEL

Diretora do Projeto
Sarah Habersack
Günther Wehenpohl (in memoriam)

Equipe técnica
Alex Marques Rosa
Cecilia Martins Pereira
Ana Luísa Oliveira da Silva
Anna Carolina Marco
Manuela Reinhard
Marcella Vaz
Matheus Maia
Thomaz Ramalho
Verena Laura Mattern
Viktória Yasmim Carvalho de Matos

Coordenação editorial
Felipe Cavalcante
Gabriel Menezes
(Molde.cc)

Revisão ortográfica e gramatical
Bárbara de Pádua Gontijo
Bruna Moreira
Ivan Rocha

Design e ilustração
Cecília Cartaxo
Gabriel Menezes
Luã Leão
Luisa Malheiros

Publicado em 2022

A presente publicação foi desenvolvida no âmbito do Projeto Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável (ANDUS). O projeto foi implementado por meio da parceria entre o Ministério do Desenvolvimento Regional, Ministério do Meio Ambiente do Brasil e o governo alemão. No contexto da Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável Brasil-Alemanha, no âmbito da Iniciativa Internacional para o Clima (IKI, sigla em alemão), do Ministério da Economia e Clima (BMWK, sigla em alemão). O projeto contou com apoio técnico da Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Todas as indicações, dados e resultados deste estudo foram compilados e cuidadosamente revisados pelas autoras e pelos autores. Apesar disso, podem ocorrer erros com relação ao conteúdo. Dessa forma, nem a GIZ ou essas autoras e autores podem ser responsabilizadas/os por qualquer reivindicação, perda ou prejuízo, direto ou indireto, resultante do uso ou da confiança depositada sobre as informações contidas neste estudo que sejam, direta ou indiretamente, resultante dos erros, imprecisões ou omissões de informações.

A duplicação ou reprodução do todo ou de partes do estudo (incluindo a transferência de dados para sistemas de armazenamento de mídia), bem como a distribuição para fins não comerciais são permitidas, desde que o MDR e a GIZ sejam citadas como fonte da informação. Para outros usos comerciais, incluindo duplicação, reprodução ou distribuição do todo ou de partes dessa publicação, a GIZ precisará dar expressa autorização.

MAIS INFORMAÇÕES EM:
www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-urbano/copy_of_projeto-andus
www.andusbrasil.org.br

PDF INTERATIVO

O PDF é o melhor formato para navegar por esse livreto. Há links e elementos interativos disponíveis que proporcionam uma funcionalidade aprimorada e possibilita às/aos leitoras/es a navegação por diferentes seções e acesso a links externos.

C processos colaborativos

1 Processos colaborativos do Projeto ANDUS: Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável no Brasil 6

Apresentação

O projeto de cooperação técnica **Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável no Brasil – ANDUS** é resultado da parceria entre o Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e a *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH* – Agência Alemã de Cooperação Internacional. O objetivo do projeto é apoiar os atores em nível federal, estadual e municipal na implementação de estratégias de desenvolvimento, planejamento e gestão urbana sustentável.

O ANDUS atua de forma direta com os municípios brasileiros, que são entes federados constitucionalmente responsáveis pela implementação da política urbana no Brasil. Este pilar funciona como instância onde instrumentos e práticas de planejamento urbano são aprimorados e testados, em determinado contexto local, com possibilidade de replicabilidade.

Este conjunto de publicações é o terceiro Tomo de uma série com quatro edições, desenvolvidas com o intuito de divulgar os materiais produzidos no âmbito do projeto, destinadas prioritariamente à orientação de pessoas tomadoras de decisão, prefeituras e/ou secretarias municipais.

No Tomo C, você vai encontrar: o caderno Processos colaborativos do Projeto ANDUS, contendo a sistematização das experiências da mentoria aos municípios e dos processos de construção da Política Nacional de Desenvolvimento Urbano (PNDU), da Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS) e da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes.

Para acessar os outros Tomos, acesse o **site do Projeto ANDUS**.
Boa leitura!

Equipe ANDUS

1

C

processos colaborativos

Processos colaborativos do Projeto ANDUS – Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável no Brasil

FICHA TÉCNICA

Autoras
Luciana Francisco Maia
Bárbara Nogueira Cesar Martins

Revisão
Matheus Maia
Nathan Belcavello de Oliveira
Thomaz Ramalho
Cecília Martins Pereira

Para
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Encargo
Projeto “Apoio à Agenda Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável no Brasil - ANDUS”, GIZ Brasil

Coordenação
Sarah Habersack

02.05.2022

Informações Legais

Todas as indicações, dados e resultados deste estudo foram compilados e cuidadosamente revisados pelo(s) autor(es). No entanto, erros com relação ao conteúdo não podem ser evitados. Consequentemente, nem a GIZ ou o(s) autor(es) podem ser responsabilizados por qualquer reivindicação, perda ou prejuízo direto ou indireto resultante do uso ou confiança depositada sobre as informações contidas neste estudo, ou direta ou indiretamente resultante dos erros, imprecisões ou omissões de informações neste estudo.

A duplicação ou reprodução de todo ou partes do estudo (incluindo a transferência de dados para sistemas de armazenamento de mídia) e distribuição para fins não comerciais é permitida, desde que a GIZ seja citada como fonte da informação. Para outros usos comerciais, incluindo duplicação, reprodução ou distribuição de todo ou partes deste estudo, é necessário o consentimento escrito da GIZ.

PDF INTERATIVO

O PDF é o melhor formato para navegar por esse livreto. Há links e elementos interativos disponíveis que proporcionam uma funcionalidade aprimorada e possibilita às/aos leitoras/es a navegação por diferentes seções e acesso a links externos.

1

c processos colaborativos

Apresentação **5**

1. Introdução **9**

1.1. Aspectos gerais 9

1.2. Base conceitual 11

2. Carta Brasileira para Cidades Inteligentes **16**

2.1. Fase 1: preparatória. Mãos à obra: articulação política e desenho do processo 16

2.2. Fase 2: principal. Mãos na massa: formulação colaborativa da Carta 17

2.3. Fase 3: Final. De mãos dadas: disseminação e institucionalização 18

3. Política Nacional Desenvolvimento Urbano (PNDU/ODUS) **21**

3.1. Fase 1: Fase preparatória. De mãos à obra: articulação política e desenho do processo 21

3.2. Fase 2: Fase principal. De mãos na massa: formulação colaborativa dos ODUS 22

3.3. Fase 3: fase final. De mãos dadas: institucionalização e implementação local 25

4. Mentoria com municípios-pilotos **27**

4.1. Fase 1: fase preparatória. Mãos à obra: articulação política & produção de insumos iniciais 27

4.2. Fase 2: fase principal. Mãos na massa: fertilização do conhecimento por meio da comunidade e criação de redes de aprendizagem entre pares 28

4.3. Fase 3: fase final. De mãos dadas: sustentabilidade, comunicação, institucionalização & disseminação 30

5. ReDUS **33**

5.1. Fase 1: fase preparatória. Mãos à obra: articulação e elaboração do conceito básico 34

5.2. Fase 2: Fase principal. Mãos na massa: construção da plataforma 34

5.3. Fase 3: fase final. De mãos dadas: desenvolvimento da ReDUS e continuidade 35

1. Introdução

1.1. Aspectos gerais

Olhando para a cidade, em cada esquina, em cada praça, podemos ver o resultado do trabalho de muitas mãos para criar esse ambiente. A cidade é tarefa e responsabilidade coletiva de muitas pessoas que estão enfrentando maiores desafios a cada dia. Como equilibrar a necessidade de novas áreas residenciais e mais infraestrutura com a preservação das áreas verdes? Como usar as tecnologias digitais para aumentar o acesso à saúde, à educação e a serviços públicos sem excluir pessoas sem acesso à internet?

Precisamos de muitas mentes e organizações trabalhando em conjunto para definir estratégias e ações complexas. Isso só é possível se aplicarmos a abordagem de uma governança colaborativa.

O projeto ANDUS entendeu como uma grande inovação e um importante aprendizado a colaboração de diferentes agentes por meio de vários métodos de participação e criação para políticas públicas e estratégias urbanas. Assim, o projeto escolheu pela característica colaborativa tanto nas ações nacionais como nas locais, com os municípios parceiros. O resultado disso foi a criação da Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS), com uma plataforma digital para criação e mobilização de comunidades em torno de diversas iniciativas para construção de um futuro urbano sustentável no Brasil.

O projeto ANDUS é uma iniciativa de cooperação técnica entre o Governo Brasileiro e o Governo Alemão[1] que tem o objetivo de apoiar o governo brasileiro no melhoramento de políticas para o

1. Ministério Federal do Meio Ambiente, Proteção da Natureza e Segurança Nuclear da Alemanha (BMU, sigla até 2021), Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR) (parceiro político), Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério das Comunicações (MCom), Ministério da Ciências, Tecnologia e Inovações (MCTI), e municípios selecionados.

desenvolvimento urbano sustentável. O projeto apoia a criação, a divulgação e a execução de uma nova abordagem de política urbana, baseada na Agenda 2030, na Nova Agenda Urbana e no Acordo de Paris sobre mudança climática. O projeto ANDUS faz parte da Iniciativa Internacional do Clima (IKI) financiada pelo Ministério Alemão de Economia e Clima (BMWK), e coopera com o Ministério Alemão de Habitação, Desenvolvimento Urbano e Construção (BMWSB). O projeto foi realizado no Brasil pelo Ministério de Desenvolvimento Regional (MDR) e pela Agência Alemã de Cooperação Internacional, a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) Gmbh.

O Projeto ANDUS contribui diretamente para a construção de políticas públicas, instrumentos e programas de desenvolvimento urbano sustentável, coordenados e articulados, nas esferas federal, estadual e municipal, o que inclui: incorporar os temas do desenvolvimento socioeconômico, de redução e adaptação às mudanças do clima e de transformação digital;

- Construir uma visão de território que considere a diversidade regional do país;
- Atuar em vários níveis, setores, unidades federativas e instituições.

Esta publicação convida leitores e leitoras a conhecer os quatro principais processos colaborativos realizados pelo projeto ANDUS:

- Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (Carta).
- Política Nacional de Desenvolvimento Urbano Sustentável (PNDU) e os Objetivos de Desenvolvimento Urbano Sustentável (ODUS).
- Mentoria com municípios-piloto.
- ReDUS – Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável.

As etapas, os resultados, as instituições envolvidas, o desenho das atividades e os pontos mais difíceis ou que pediam atenção foram bastante diferentes nos processos. Como aconteceram ao mesmo tempo, houve uma influência e um aprendizado contínuo entre os processos.

As visualizações desta publicação buscam registrar esses aspectos, resumindo-os e estruturando-os para que seja possível aprender a partir da leitura dos infográficos. A parte textual narra os processos e completa a parte visual, com mais detalhes. Mas antes de apresentar os quatro processos, a próxima seção contextualiza os conceitos utilizados, o que é importante para o entendimento geral dos formatos e resultados.

1.2. Base conceitual

A pergunta principal a ser feita com relação a processos colaborativos é a seguinte: **quem colaborou, quando, como e por quê?**

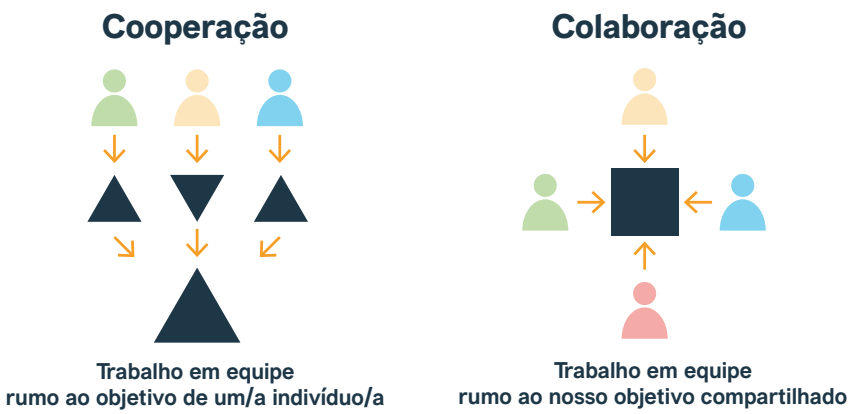
Os termos **participação**, **cooperação** e **colaboração** têm pontos em comum. Em conversas do cotidiano, muitas vezes, eles se confundem e são utilizados como se fossem palavras com o mesmo sentido. Portanto, é necessário trazer, em primeiro lugar, uma definição para cada um deles.

- **Participação** pode ser definido como um termo mais amplo, que se refere à ação de participar de algo, onde «algo» já foi criado por uma pessoa (ou pessoas) e um conhecimento é compartilhado com outros indivíduos.
- **Colaboração** e **cooperação** são nomes para a ação de trabalhar em conjunto para produzir "alguma coisa". A principal diferença, aqui é o "alguma coisa".

Em **colaboração**, "algo" é criado por duas ou mais pessoas de forma conjunta e, portanto, seus conhecimentos são combinados. Existe um objetivo comum.

Na **cooperação**, pessoas trabalham juntas, mas rumo para os seus objetivos individuais.

De qualquer forma, em todos os casos, o conhecimento coletivo é desenvolvido através do ato de fazer.



Referência: https://civicuniversity.wordpress.com/2016/10/09/terminology-collaboration-vs-participation/ e https://johnleighton.me.uk/blog-teams-collaboration-vs-cooperation-poster.php

Uma outra diferenciação entre os termos **colaboração** e **cooperação** pode ser vista na seguinte tabela:

Cooperação	Colaboração
• Opera / Obra	• Labor / Laboratório
• Processo definido e controlado	• Atores envolvidos tem autonomia para interferir no processo
• Resultado pré-definido	• Resultado desejado se constrói ao longo do processo
• Percurso pré-estabelecido	• Percurso flexível: se modifica ao longo do processo

Referência: Metadesign e entrevista com Caio Vassão

O objetivo de todos os processos nesta publicação foi a prática de uma abordagem colaborativa. Mesmo assim, os processos foram desenhados com etapas e elementos cooperativos, participativos, consultivos e informativos. Por isso, os processos do projeto ANDUS podem ser chamados de **processos colaborativos**.

O processo colaborativo tem **duas dimensões**: (1) dimensão *produto* e (2) dimensão *comunidade*. A partir da inteligência coletiva de uma comunidade, materiais e conhecimento são gerados, num processo coletivo, para a produção de um produto. No processo colaborativo, tanto a própria **construção do produto** como **a mobilização da comunidade** são relevantes e consideradas resultados do processo. Existem diferentes estratégias, processos e métodos de facilitação para se alcançar esses resultados. Uma dimensão alimenta a outra em um processo de reforço mútuo.

Nesse sentido, o principal método do Projeto ANDUS foi o Metadesign[2]. O Metadesign permite que seja feita a coordenação de processos colaborativos sociais grandiosos e que as características complexas dessa interação social produtiva sejam encaminhadas. A **colaboração traz fortes soluções para desafios complexos e prepara o caminho para a realização de políticas públicas.**

2. Caio Vassão, um dos principais consultores para a GIZ durante os processos, desenvolveu essa abordagem. Informações sobre os processos foram retiradas dos relatórios internos de sua empresa, a Bootstrap, para o GIZ.

Meta-design

Permite organizar processos colaborativos a partir da seleção, abstração e sistematização de princípios gerais da inteligência coletiva

Referência: Caio Vassão / Apresentação durante a semana DUS / dezembro 2021

A operação de colaboração, entendida como um processo criativo, acontece em dois momentos, um após o outro, que se complementam:

No momento de divergência a elaboração é aberta, sem fim definido, com base na multiplicação de ideias, conceitos e propostas. Os formatos utilizados são mais abertos. Discordância e conflitos são permitidos.

No momento de convergência, ocorre a filtragem das opções levantadas no momento anterior. Possibilidades são selecionadas e busca-se resolver conflitos por meio de associações, escolhas ou votação. São necessárias a determinação explícita de formatos, objetivos e metas e também a apresentação de resultados plausíveis para as etapas que acontecem depois deste processo.

Referência: Caio Vassão / Relatório Final Interno – Processo Colaborativo da PNDU/ODUS

Os quatro processos (Carta, PNDU/ODUS, mentoria e ReDUS) possuem lógicas e fases diferentes. No entanto, três momentos se destacam, mostrando o papel do MDR, da GIZ e de outros agentes relevantes:

- **Fase 1 – fase preparatória - "mãos à obra"**
    - Formar uma equipe de coordenação encarregada de tomar de decisões estratégicas (equipe executiva/comitê gestor).
    - Entender necessidades, fazer o desenho inicial do processo e levantar informações.
    - Apresentar o ponto de partida: informações/documento inicial. Mapear agentes e criar alianças estratégicas.

- **Fase 2 – fase principal - "mãos na massa"**

  - Interação entre agentes externos e a equipe de coordenação/ executiva, em diferentes eventos e oficinas.
  - Motivar a participação continua da comunidade colaborativa.
  - Acessar a inteligência coletiva e facilitar a troca de aprendizados para a produção de resultados.
  - Consolidar os resultados (produto), criar e fortalecer a comunidade.

- **Fase 3 – fase final - "de mãos dadas"**

  - Finalizar o atual processo de colaboração.Sistematizar o uso do "produto".
  - Institucionalizar e motivar a participação contínua da comunidade. Estabelecer um sistema de governança sustentável.

É preciso destacar que os processos colaborativos foram impactados de forma direta pelas restrições impostas pela pandemia de Covid-19, iniciada em 2020. Foi preciso modificar os formatos de eventos (ex.: eventos e oficinas on-line com uso de plataformas virtuais) e houve uma curva de aprendizagem bastante desafiadora.Os diagramas a seguir representam, de forma visual, os quatros processos mencionados.

O processo da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes representa o modelo dos processos colaborativos no contexto do projeto ANDUS: **o processo piloto inovador.** Essa construção inédita de uma agenda nacional de forma colaborativa resultou em mudanças organizacionais e na abertura para novos formatos de articulação. O processo da PNDU/ODUS, **processo ampliador de âmbito nacional**, foi inspirado e beneficiado pela confiança que as instituições ganharam a partir das experiências com o processo da Carta.

A PNDU/ODUS foi um processo mais institucionalizado e formal por tratar de uma política pública. Foi necessário selecionar os agentes a serem envolvidos para representar a diversidade territorial do Brasil. Nesse caso, o formato virtual ofereceu oportunidades diferentes de alcance e colaboração.

Já o processo da mentoria, primeiro desenvolvida em seis municípios-piloto, não partiu de um produto único nem teve o objetivo de criar somente um resultado. O foco do processo foi facilitar a troca e a

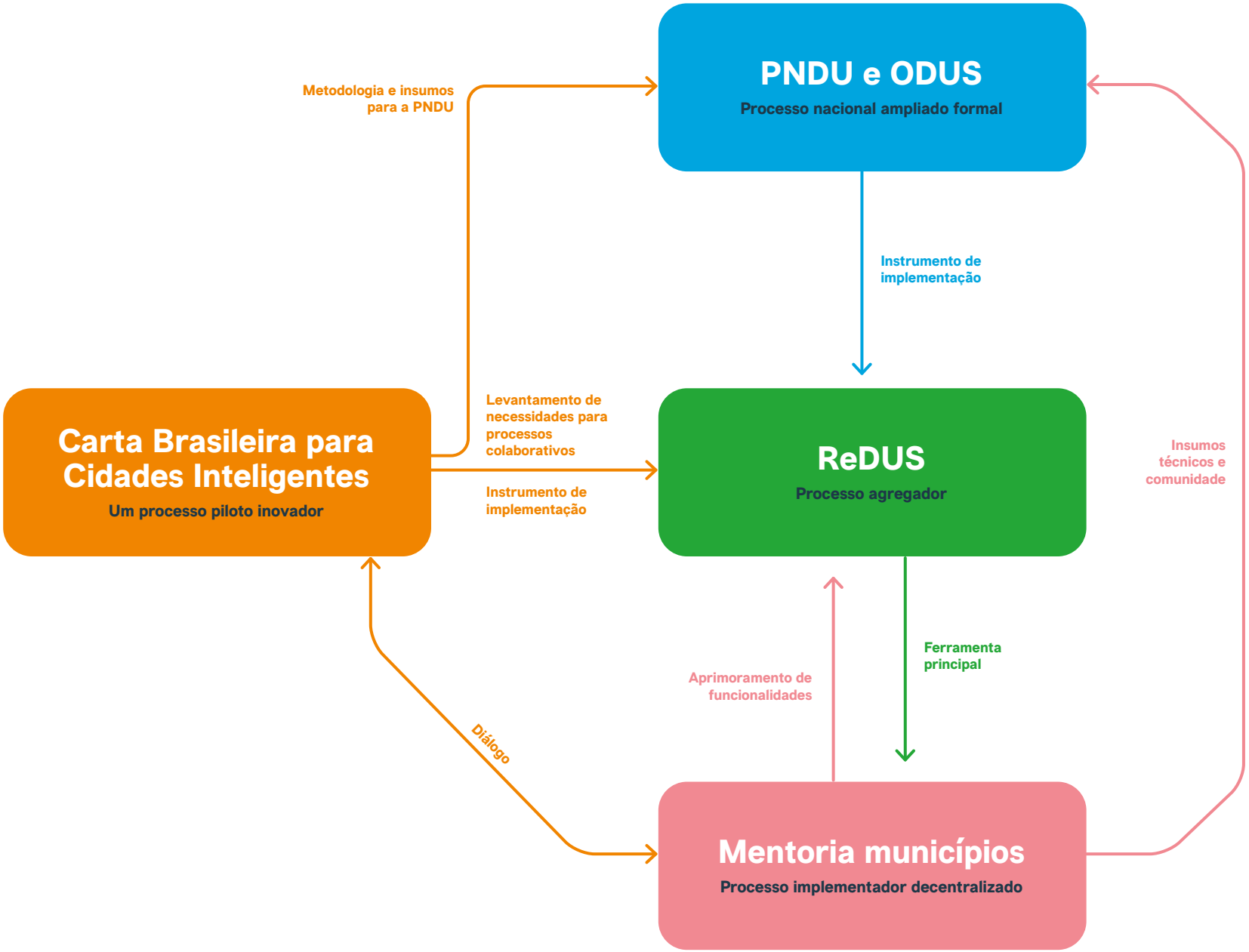
multiplicação de ideias em diferentes realidades locais. Foi uma exploração para métodos de **implementação descentralizada** e, ao mesmo tempo, tendo em vista um possível modelo de **assistência técnica** para a futura Política Nacional de Desenvolvimento Urbano. Os resultados e demandas elaborados pelos municípios também serviram de materiais técnicos para a PNDU/ODUS. As articulações no nível em cada local ajudaram a formar uma forte comunidade municipal e implementadora.

Ao longo dos aprendizados com esses três processos principais, ficou claro que um importante fator de sucesso para processos colaborativos é garantir que a memória dos processos seja bem documentada e disponibilizada para uso em outros processos. É necessário reunir e relacionar as informações, trabalhar colaborativamente em documentos, construir e gerir a comunidade e o conhecimento. Facilitar o processo com ferramentas simples e, ao mesmo tempo, aumentá-lo, além de unir os processos. Com essa intenção criou-se, colaborativamente, a ReDUS, como **rede e plataforma agregadora** para agentes e ações de desenvolvimento urbano sustentável. Essa rede é um importante instrumento para concretizar tanto a PNDU/ODUS como a Carta, para a realização descentralizada e para a assistência técnica com o nível municipal. A ReDUS fez do processo colaborativo o objetivo e o motivo de existir.

Mensagens importantes

- Existem mais referências e exemplos para facilitar processos colaborativos para a construção de uma agenda do que para a sua realização.
- É fundamental criar alianças estratégicas no começo de qualquer processo colaborativo para facilitar uma mudança cultural que permita o diálogo de igual pra igual.
- Momentos on-line foram desafiadores, porque fez falta a experiência e a versatilidade com a facilitação não presencial, que em si traz muitos desafios, mas também traz muitas vantagens a serem exploradas.
- Criação, ativação e comunicação são muito importantes durante todo o processo, e muitas vezes necessitam de mais investimento.
- É preciso saber estimular, ativar e manter a comunidade viva e ativa.

Visão conjunta dos processos colaborativos



2. Carta Brasileira para Cidades Inteligentes

O objetivo da Carta Brasileira para Cidades Inteligentes (Carta) é apoiar o cumprimento de padrões de desenvolvimento urbano sustentável que levem em consideração o contexto brasileiro. A Carta assume o desafio de integrar o programa de desenvolvimento urbano e de transformação digital nas cidades.

O processo colaborativo da Carta tornou possível a construção de uma agenda pública brasileira sobre o tema da **transformação digital em áreas urbanas**. Possibilitou explicar melhor, com o apoio da sociedade civil organizada, o que é uma cidade inteligente e como ela pode se desenvolver. O processo foi fundamental na formação da comunidade (agentes da comunidade urbanista e da comunidade de tecnologia, que não tinham o costume de se articular) e também para obter essa inteligência coletiva para a produção dos materiais do documento final.

2.1. Fase 1: preparatória. Mãos à obra: articulação política e desenho do processo

Nessa fase, o foco do processo foi articular instituições e organizar conceitos, baseado num mapeamento dos agentes mais importantes e num profundo entendimento de suas necessidades. No início, foi fundamental elaborar o documento “Panorama de Cidades Inteligentes”, por Lucas Tavares Girard, em diálogo com o MDR e a GIZ.

Nessa fase, foi essencial formar a equipe de coordenação – Equipe Executiva (EE). Essa equipe é composta por vários colaboradores dos três ministérios – Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e Ministério das Comunicações (MCom) – e da GIZ (assessores técnicos e consultores). Ela foi responsável por fazer toda a articulação entre as instituições, organizar os conceitos e por outros esforços de construção da Carta. A equipe realizou a comunicação, o contato e a gestão dos participantes do processo e também a coordenação logística, material e institucional das atividades.

A ideia de elaborar a Carta surgiu no MDR, mas o fato de o MCTI e MCom (que já vinham trabalhando sobre esse tema) se aproximarem e integrarem o processo fez a diferença estratégica e possibilitou que ele fosse um sucesso. A EE teve a função de coordenação do processo colaborativo e integrou as iniciativas para listar informações, organizar o processo colaborativo e produzir o texto da Carta. Essa equipe decidiu favorecer o método colaborativo para esse processo, já que ele foi identificado como um fator de sucesso. Por isso, por meio do projeto ANDUS, foi contratada uma equipe de especialistas no Metadesign, coordenada por uma especialista de estruturação de processos da GIZ. Esses especialistas tiveram a função de escolher os métodos, os processos, as estratégias e as táticas de facilitação, dando também apoio técnico quanto ao processo de facilitação de grandes grupos: planejamento estruturado do evento, com cronograma, função das equipes, principais momentos e metas dos encontros. O foco não foi apenas a construção colaborativa do documento, mas também a construção de bons meios de comunicação com a comunidade da Carta e de continuidade das atividades por parte dela.

2.2. Fase 2: principal. Mãos na massa: formulação colaborativa da Carta

Ao aproximar dois públicos especialistas (especialistas TIC e urbanistas) que não cooperavam com regularidade, o objetivo dessa fase foi discutir como a transformação digital afeta os territórios urbanos

e como ela pode ser utilizada de modo legítimo e benéfico pela população dos municípios brasileiros.

Partindo do "Panorama sobre Cidades Inteligentes", a colaboração ocorreu para captar a inteligência coletiva por meio de três oficinas, apresentações em conferências de terceiros e uma consulta pública. Com a primeira oficina, em agosto de 2019, tem início a ativação de uma rede distribuída, com a participação de instituições relevantes, especialistas e profissionais referenciais. Para trabalhar como "gestão de comunidade", a gestão descentralizada precisava ser capaz de mobilizar, escutar e cocriar com a comunidade.

Assim, foram formados sete grupos temáticos (GTs) com coordenações voluntárias. Essas coordenações colocaram em atividade outras pessoas especialistas por meio de entrevistas e coleta de referências (com relação, por exemplo, à legislação, a políticas públicas existentes, a tecnologias e práticas). Esses encontros foram planejados pelas coordenações e participantes dos GTs. Na segunda oficina, em novembro de 2019, os materiais produzidos pelos grupos foram organizados em um sistema, o que levou à construção da definição de Cidades Inteligentes e a estrutura geral da Carta. Até maio de 2020 foi escrita a versão final do documento com um grupo de pessoas voluntárias da comunidade, que foi apresentada na terceira oficina.

É interessante ter atenção a um ponto dessa etapa, que tem a ver com a necessidade de se alterar a configuração das oficinas, devido à pandemia. As plataformas on-line limitaram os formatos colaborativos mais conhecidos, mas proporcionaram um imenso aprendizado por parte da equipe executiva para o desenho de processos colaborativos em formato on-line no âmbito do ANDUS.

Ao final, esse processo colaborativo apresentou dois resultados. Em primeiro lugar, o documento em si, ou seja, a Carta, referência nacional com o objetivo de preparar os municípios brasileiros para a transformação digital. E em segundo lugar, mas igualmente importante, uma comunidade que atua como fonte de influência e divulgação de conhecimento e que até hoje se articula via um grupo de WhatsApp, além de várias cooperações que estão se desenvolvendo.

2.3. Fase 3: Final. De mãos dadas: disseminação e institucionalização

Nessa fase, o objetivo da colaboração é aproximar a Carta dos municípios, levá-la para o território brasileiro e buscar formas de possibilitar que a comunidade seja intituicionalizada. A quarta oficina colaborativa, que aconteceu em fevereiro de 2021, focou nas atividades de execução dos chamados produtos descentralizados e auto-organizados da Carta[3].

O maior desafio do processo foi institucionalizar a comunidade e o fazer o acompanhamento dos produtos auto-organizadoso. Isso é um exemplo importante de que processos colaborativos para a criação de agendas e políticas públicas já representam uma mudança organizacional. A implementação colaborativa é um passo que vai além, ainda pouco explorado no Brasil.

É importante continuar apoiando e dialogando com os municípios com relação à realização dos objetivos estratégicos da Carta. O guia de implementação para os municípios está no centro da estratégia de levar a Carta para o território diverso do Brasil. Produtos de capacitação e comunicação (videoaulas, podcasts etc.) buscam exatamente atender esse objetivo. Essa fase conta também com outros agentes relevantes para difusão, capacitação e mobilização. Outro instrumento relevante e "inteligente", que foi priorizado pelo MDR nessa primeira fase da implementação, foi o Cadastro Territorial Multifinalitário (CTM). Foram elaboradas instruções sobre esse cadastro para os municípios. A ReDUS (ver Capítulo 4) foi um resultado direto da Carta. Ela foi um processo organizado sem uma plataforma que facilitasse a colaboração.

3. Para a implementação programática institucional, existem os seguintes produtos: site da carta, sumário executivo, guia para os municípios, apresentação em eventos, módulos de capacitação, módulos offline e on-line para o programa *Liderando para o Desenvolvimento* (ENAP), apresentação em eventos, estratégia de Comunicação e Capacitação do Projeto traDUS, podcasts e comunicação nas mídias sociais. Para a implementação descentralizada auto-organizada, existem os seguintes formatos: aulas em universidades, membros da comunidade como embaixadores da carta, capacitações oferecidas pela CNM, ideias para "produtos filhos" da comunidade e, finalmente, a aplicação dos objetivos da formulação de estratégias e planos municipais.

FASES

Quando?

Ponto de partida

O que / Por que?

Quem?

Função / Mandato

Como?

Ponto de chegada

Governança / Formatos

1 Articulação política & desenho do processo

Janeiro — julho 2019

Estudo: Panorama das cidades inteligentes

Mapeamento de atores relevantes

Lançamento da ideia e do processo no Smart City Expo Curitiba

FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE COORDENAÇÃO

DOCUMENTO DE PARTIDA
Levantamento do estado atual das discussões sobre Cidades Inteligentes no Brasil

ENTENDIMENTO DOS ATORES E CRIAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Equipe executiva
- MDR/CGDRU
- MCTI
- MCom

GIZ

Consultores (Equipe Bootstrap)

Articulação institucional, organização conceitual e política

Coordenação do processo colaborativo

Reuniões estratégicas no nível nacional

Reuniões operativas para Cocriação do processo e definição dos objetivos e recursos do processo

✔ Desenho do processo colaborativo

✔ Alianças estratégicas para realizar o processo

2 Ativação da inteligência coletiva

Início das oficinas em agosto de 2019 até o lançamento da Carta em dezembro de 2020

Desenho e objetivos do processo

Comunidade inicial (banco de dados de especialistas)

ARTICULAÇÃO PARA CAPTAR A INTELIGÊNCIA COLETIVA

PRODUÇÃO DE INSUMOS E MATERIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DO DOCUMENTO

CONSTRUÇÃO DE UMA "COMUNIDADE CARTA"

Equipe executiva

Comunidade carta
- 7 grupos temáticos
- Câmara Cidades 4.0
- Redatores/as voluntários

⚡ Qualidade do processo de interação antes, durante e depois dos encontros presenciais e/ou síncronos

Acompanhar todo o processo

Ativação da Inteligência coletiva

Articulação interministerial entre MCTI, MCom, MDR especialmente via Camara Cidades 4.0

Duas oficinas presenciais e uma online

Um encontro presencial com os coordenadores dos grupos temáticos

Entrevistas com especialistas

Momentos assíncronos de encontro dos grupos temáticos

Reuniões formais da Câmara Cidades 4.0

⚡ Formatos onlines trazem certos desafios

✔ Lançamento da carta

✔ Ativação da comunidade

✔ Integração da Carta nas agendas dos três ministérios

3 Institucionalização & disseminação

Do lançamento da Carta em maio de 2020 até agora — contínuo

Documento da Carta

Implementação programática institucional

Implementação descentralizada auto-organizada

DESENVOLVIMENTO E DISSEMINAÇÃO DE ATIVIDADES E PRODUTOS DESCENTRALIZADOS E AUTO-ORGANIZADOS

MOBILIZAÇÃO CONTÍNUA DA COMUNIDADE

PROGRAMAS E INTERVENÇÕES DOS MINISTÉRIOS

A COLABORAÇÃO MUDA NESSA FASE

Equipe executiva

Comunidade carta

Outros atores

Municípios / sociedade

⚡ Inicialmente planejado mas a sua concretização foi desafiadora. Ponto de aprendizado para outros processos

Processo de curadoria, ativação e governança da comunidade

Continuar disseminando o conhecimento e articulando com diversos atores

Mobilização e capacitação

Integração interna nas pautas dos próprios ministérios

ReDUS se desenvolve inspirados pelos aprendizados da Comunidade da carta

Capacitações via *Liderando para o Desenvolvimento* (ENAP) e traDUS

Programa liderando com ENAP

Instrumento: Cadastros territoriais multifinalitários (CTM)

Lista de medidas de implementação

Participação e acompanhamento da 4ª oficina online

✔ Implementação local dos objetivos

✔ Outros instrumentos nacionais

Levar a Carta para o território

✔ Impacto da carta e dos produtos descentralizados nos municípios e na sociedade

✔ Proposta para Projeto de Lei sobre Cidades Inteligentes

3. Política Nacional Desenvolvimento Urbano (PNDU/ODUS)

O Ministério de Desenvolvimento Regional (MDR), por meio de sua Secretaria Nacional de Mobilidade e Desenvolvimento Regional e Urbano (SMDRU), coordena o processo de formulação da Política Nacional de Desenvolvimento Urbano (PNDU). A PNDU tem como uma de suas finalidades apoiar os municípios a executarem ações de política urbana nos seus territórios.

Para realizar esse apoio, é preciso considerar as diferentes realidades das cidades brasileiras. Assim, uma premissa importante da PNDU é o compromisso com a diversidade. "Não deixar ninguém, nenhum lugar, nenhum tema, nenhum município, nenhuma voz para trás". A PNDU se desdobra e se manifesta nos Objetivos de Desenvolvimento Urbano Sustentável (ODUS), que foram formulados de maneira colaborativa nunca antes utilizada. "Se imaginamos os ODUS como faróis, podemos imaginar a PNDU como um conjunto de instrumentos de navegação para chegar até eles" (Apresentação do MDR na Semana DUS).

3.1. Fase 1: Fase preparatória. De mãos à obra: articulação política e desenho do processo

Nessa fase foram feitas tanto as articulações institucionais como as

conceituais, o que resultou no desenho do processo colaborativo e na definição de um documento de partida (texto-base). O texto-base foi elaborado a partir do desenho da estrutura da PNDU, da proposta de uma tipologia de municípios elaborados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e MDR e das Notas Técnicas elaboradas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) juntamente com o MDR.

Por se tratar de uma política nacional, a fase preparatória da PNDU, em comparação com a da Carta, foi mais detalhada e necessitou de uma articulação mais demorada e complexa. O diálogo entre as diferentes secretarias do MDR foi crucial para que a PNDU pudesse assumir um papel de política que integra os planos e as políticas setoriais já existentes. Outra grande diferença em relação à Carta foi o público-alvo, uma vez que a PNDU destacou o protagonismo dos municípios na implementação da política urbana no Brasil. Ela também se atentou para que os municípios fossem representados de maneira correta no que diz respeito aos variados e diversos territórios brasileiros.

A decisão estratégica mais importante do desenho do processo colaborativo foi definir qual conteúdo deveria ser construído de forma colaborativa, assim como quais conteúdos deveriam ser preparados internamente, levando em consideração recursos, mandatos e responsabilidades institucionais e metodologias colaborativas. Assim, um dos frutos dessa etapa focou nos Objetivos de Desenvolvimento Urbano Sustentável (ODUS), que viriam a ser elaborados para servirem como faróis da PNDU.

A pandemia de Covid-19 impactou muito a fase preparatória. O desenho original do processo participativo previa um processo presencial em diversas localidades do território brasileiro, mas, por causa da pandemia, ele precisou ser convertido em um processo completamente digital. Dada a desigualdade de acesso à infraestrutura digital entre os municípios, foi um grande desafio estabelecer um processo digital e inclusivo.

3.2. Fase 2: Fase principal. De mãos na massa: formulação colaborativa dos ODUS

Essa fase teve o objetivo de formular de forma colaborativa os ODUS, incluindo a diversidade territorial e as visões regionais e locais, e estabelecendo diálogo e colaboração sobre a visão de futuro das cidades. A cidade é uma tarefa de todos e todas. Assim, são vários os grupos-chave envolvidos: órgãos nacionais, governos municipais e estaduais, associações de municípios e de estados, passando pela academia, sociedade civil organizada, entidades profissionais e instituições de financiamento e fomento, até o público geral.

Foram realizadas atividades de envolvimento público em quatro formatos: (1) diálogos sobre temas que atravessam os ODUS e sobre as notas técnicas produzidas pelo IPEA; (2) oficina nacional; (3) oficinas regionais e; (5) conferências livres. O objetivo foi gerar conteúdo rico, variado e diverso, que representasse as complexidades dos municípios no território nacional. Nos bastidores, houve reuniões regulares da equipe executiva do processo colaborativo, constituída por MDR, GIZ (equipe interna e consultores) e WRI Brasil, para que fosse possível planejar e revisar as abordagens das oficinas, bem como para sistematizar os resultados.

Os diálogos sobre temas transversais e notas técnicas aconteceram de forma virtual com um público-alvo variado. Foram momentos de escuta de vários órgãos e associações especialistas – nacionais, estaduais e municipais –, que ofereceram ferramentas técnicas e teóricas relevantes para os temas: agenda urbana municipal, agenda urbana supranacional, agenda urbana municipal e escala regional, financiamento urbano, transformação digital, mudanças climáticas, equidade social, desenvolvimento econômico e segurança pública.

A oficina nacional foi criada para ser o evento que marcaria a abertura dos trabalhos e demonstraria o processo para um público amplo. Assim, a sua realização na modalidade on-line acabou contribuindo para que mais participantes apoiassem e se envolvessem com o processo colaborativo e ofereceu materiais para o início do processo de sistematização de resultados. Participaram mais de 150 pessoas (cuidadosamente selecionadas e convidadas) que representavam mais de quarenta instituições. O debate ocorreu de forma livre em oito equipes de trabalho que foram compostas de forma aleatória. Nelas, os participantes discutiram temas indispensáveis para a agenda de desenvolvimento urbano sustentável. É preciso ressaltar que os formatos on-line trouxeram diversas vantagens (acesso mais amplo, logística, impacto ambiental) e, ao mesmo tempo, muitos desafios que precisaram ser previstos e resolvidos. Os aprendizados dessa oficina

foram essenciais para o planejamento das oficinas regionais (ajuste de métodos).

As cinco oficinas regionais, uma por macrorregião, focaram no conhecimento que vem da gestão municipal local, do poder executivo estadual, da academia e da sociedade civil regional. Os governos municipais foram as entidades que tiveram mais participantes nessa modalidade. As associações municipais – Confederação Nacional de Municípios (CNM), Frente Nacional dos Prefeitos (FNP), Associação Brasileira de Municípios (ABM) – cumpriram um papel importante para a mobilização de participantes. A fim de formular de forma coletiva as propostas para os ODUS, as oficinas foram estruturadas em três importantes momentos (*frameworks*), com formatos em plenária e em grupos de trabalho menores. A metodologia do *Meta-design* focou em ativar o repertório e as experiências individuais para a construção de ODUS coletivos e intersetoriais. Um fator de sucesso do método das oficinas foi a construção de grupos menores de acordo com os tipos de municípios. Para oferecer um espaço para as diferentes vozes e realidades dos municípios brasileiros, também foi dada especial atenção a municípios com certas peculiaridades, como, por exemplo, aqueles com pequeno porte, localizados em biomas específicos ou em áreas fronteiriças.

Já as conferências livres foram atividades para a produção de conhecimento, realizadas de modo independente pela sociedade civil organizada (em especial, organizações e movimentos que representam e articulam grupos socialmente marginalizados), com apoio conceitual e metodológico da equipe executiva. Ao todo, ocorreram quatorze conferências livres, com mais de quinhentos participantes. O formato é inovador, capaz de levar o processo participativo até os cidadãos e cidadãs. Os resultados foram enviados ao MDR, o que enriqueceu e diversificou os ODUS.

Após os momentos colaborativos nas oficinas e conferências, ocorreu um processo intenso e complexo de sistematização dos resultados: atividades de leitura, análise, compreensão e processamento da grande inteligência coletiva que foi coletada, liderados pelo WRI Brasil, que coordenou esforços com a equipe executiva. Ao final, estavam propostos os 16 ODUS, que foram então apresentados ao público em dezembro de 2021.

3.3. Fase 3: fase final. De mãos dadas: institucionalização e implementação local

Esta fase que ainda está em andamento foi marcada pelo intenso trabalho interno do MDR para detalhar os ODUS com propostas estratégicas e nivelar os conteúdos da política com os resultados do processo participativo, que têm sido denominadas caminhos possíveis e horizontes visíveis, para converter esses materiais em um projeto de lei. Para os próximos passos, é fundamental a articulação com as diferentes Secretarias do MDR.Além disso, planeja-se uma consulta pública com o objetivo de que a comunidade que participou do processo e o público em geral façam comentários. Embora a criação de uma comunidade de cooperação não tenha sido um objetivo central durante a elaboração da PNDU, a plataforma ReDUS fez com que fosse possível que os agentes mobilizados no processo da PNDU acessassem outras atividades no campo de políticas urbanas. A ReDUS também foi fundamental em todo o processo como o instrumento apoiador para as oficinas e, na fase final, serviu também como memória do processo. A estratégia de comunicação implementada pelo Projeto traDUS ao longo de todo o processo da PNDU segue adiante e é decisiva para criar um debate público mais amplo sobre a PNDU e para fortalecê-la como política pública. O foco aqui é de envolver de forma contínua os municípios e, ao mesmo tempo, definir caminhos estratégicos para cada ODUS.

Política Nacional Desenvolvimento Urbano (PNDU/ODUS)

FASES

- Quando?
- Ponto de partida
- O que / Por que?
- Quem?
- Função / Mandato
- Como?
- Ponto de chegada

Governança / Formatos

1 Articulação política & desenho do processo

2019 — maio de 2021

Notas técnicas elaboradas pelo IPEA

Proposta elaborada para tipologia de municípios

Definição da estrutura da PNDU e criação da ideia dos ODUS

Identidade visual PNDU

FORMAÇÃO DA EQUIPE DE COORDENAÇÃO

DEFINIÇÃO DO DESENHO E OBJETIVOS DO PROCESSO

Equipe executiva
- MDR
- GIZ
- SMDRU

Grupo de apoio

IPEA

IBGE

UFERSA

Grupo MDR

SDRU

Demais secretarias do MDR

Guiar e gerir todo o processo, reponsável pelos resultados finais

Formular propostas e definir os participantes dos outros grupos

Estratégia de comunicação

Insumos técnicos

Contribui com informações setoriais

Assegura sinergias e alinhamento com programas / politicas

Reuniões estratégicas e operativas
com ministérios nacionais, secretarias do MDR e secretarias de estado

Decisão: foco na formulação de ODUS

✓ Clareza sobre os objetivos / produto final do processo colaborativo

✓ Notas técnicas para orientar o texto base

✓ Publicação do texto base como partida para as oficinas

2 Ativação da inteligência coletiva

De março até o lançamento dos ODUS em dezembro 2021

Texto base

Notas técnicas

Mapeamento de atores chaves

Representatividade territorial e institucional

Projeto traDUS (com UFERSA)

FORMULAÇÃO DE UMA VISÃO COMPARTILHADA E PÚBLICA SOBRE DESENVOLVIMENTO URBANO SUSTENTÁVEL NO BRASIL

MOBILIZAR UM MOVIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO URBANO SUSTENTÁVEL

RECEBER INSUMOS TÉCNICOS RELEVANTES PARA OS CONTEÚDOS DA PNDU

ATINGIR UMA LEGITIMIDADE E APOIO PÚBLICO PARA A PNDU

INCENTIVAR UM DIÁLOGO AMPLO SOBRE OS TEMAS DA PNDU

Equipe executiva
- MDR
- GIZ
- WRI

CNM FNP AMB

UFERSA / traDUS

IPEA IBGE ANPUR

Voluntários da sociedade civil

Coordenação centralizada do processo de elaboração dos ODUS

Estratégia de Comunicação / disseminação de conteúdo

Contribuições técnico-acadêmicas

Aplicativo para organizar as conferências livres com a sociedade civil

Oficinas equipe executiva

Oficinas colaborativas

Mobilização dos participantes

Materiais de comunicação

Sistematização dos resultados

✓ Oficina Nacional

Ajuste da metodogia e chamada de co-facilitadores

✓ Oficinas regionais

Desenho da metodologia para a diversidade territorial

✓ Diálogos urbanos temas transversais

✓ Conferências livres

✓ Lançamento dos ODUS

3 Institucionalização & disseminação

2022 — continua

PNDU / ODUS

ENVOLVER PÚBLICO FORMULAÇÃO DA PNDU - GARANTIR LEGITIMIDADE PÚBLICA

DEFINIR CAMINHOS ESTRATÉGICOS PARA CADA ODUS

ENVOLVIMENTO CONTÍNUO DOS MUNICÍPIOS

MDR/SMDRU

Diversos outros atores

MDR/Grupo das diferentes secretarias

Municípios

Orientação continua aos municípios

Articulação executivo <-> legislativo

Articulação institucional contínua

Consulta pública (planejada)

Iniciativa na ReDUS

Refinamento de instrumentos urbano (Plano Diretor, CTM etc.) para implementação da PNDU

✓ Capacitação

✓ Financiamento

✓ Recomendações estatuto da cidade

✓ Assistência Técnica

✓ Projetos de Lei

4. Mentoria com municípios-pilotos

A fim de impulsionar e contribuir para as políticas estabelecidas na Carta e na PNDU, o projeto ANDUS adotou processos colaborativos para dialogar entre politicas nacionais e politicas e estratégias locais. A seleção dos municípios parceiros buscou atender à diversidade do território brasileiro, dando também especial atenção a propostas lideradas por gestoras mulheres e de municípios liderados por prefeitas, assim como os municípios mais vulneráveis do país. O processo colaborativo ocasionou um ambiente de diálogo e aprendizado entre os municípios participantes e entre estes e os agentes locais, produzindo soluções inovadoras e adequadas às realidades locais, considerando suas especificidades geográficas e de biomas, seus contextos socioculturais e de capacidade institucional. Diferentemente da Carta e da PNDU/ODUS, o foco da mentoria não foi produzir um único produto, mas sim multiplicar ideias geradas num contexto específico, testar métodos de implementação descentralizada e fazer as políticas nacionais obterem retorno por meio de captura da inovação gerada localmente.

4.1. Fase 1: fase preparatória. Mãos à obra: articulação política & produção de insumos iniciais

Em 2017, iniciou-se uma articulação institucional entre a GIZ e o MDR, com o planejamento de uma estratégia de ação que culminou,

Temas das mentorias

- Densidade
- Financiamento
- Macrozoneamento
- Soluções baseadas na natureza
- Biodesign de espaços públicos e infraestruturas verdes

em dezembro de 2018, com a realização de parcerias de assistência técnica com seis municípios: Anápolis (GO), Campina Grande (PB), Eusébio (CE), Fortaleza (CE), Hortolândia (SP) e Tomé-Açu (PA). Em 2019, realizaram-se visitas técnicas à Alemanha e oficinas introdutórias para discussão temática e orientações técnicas em cada um dos municípios. Definido o tema de cada município, a GIZ contratou consultorias especialistas nas áreas temáticas de interesse, que trabalharam em contato direto com os municípios ao longo de 2020 para o mapeamento e desenvolvimento da estratégia local. As experiências e os conhecimentos adquiridos serviram de materiais para a fase seguinte. "Além do estabelecimento de uma estratégia local, a cooperação com os municípios, na primeira etapa, serviu para propiciar um ambiente de intercâmbio e de difusão do conhecimento entre esferas de governo e também entre iniciativas do projeto, o que resultou na criação e na experimentação de métodos, capacitações e recomendações" (Fonte: Publicação ANDUS, versão digital).

4.2. Fase 2: fase principal. Mãos na massa: fertilização do conhecimento por meio da comunidade e criação de redes de aprendizagem entre pares

Na segunda fase, iniciada em maio de 2021, outros 12 municípios e um consórcio público intermunicipal somaram-se ao projeto, sendo eles: Amajari (RR), Aracaju (SE), Arapiraca (AL), Cametá (PA), Caruaru (PE), Juiz de Fora (MG), Manaus (AM), Maringá (PR), Naviraí (MS), Rio de Janeiro (RJ), São Nicolau (RS), Sobral (CE) e o Cioeste – Consórcio Intermunicipal da Região Oeste Metropolitana de São Paulo, composto por 11 municípios da principal região metropolitana do país.

A abordagem metodologica nessa fase mudou de um acompanhamento direto e detalhado de seis municipios para um processo de mentoria e aprendizagem entre pares para ampliar e replicar experiencias.

Os municipios foram selecionados em um processo de chamada de propostas baseado em critérios definido pelo MDR e a GIZ A fim

Os princípios de Aprendizagem Contínua e Aprendizagem entre Pares nortearam o processo em todas as suas etapas. "A Aprendizagem Contínua é baseada em conversas e debates que geram reflexões sobre determinados assuntos. Realizaram-se debates e reflexões sobre gestão pública, administrativa, capacidades técnicas e o contexto político em que cada um dos municípios envolvidos estava inserido." Isso possibilitou um aprendizado mais amplo e, consequentemente, o desenvolvimento e capacitação profissional dos envolvidos para muito além dos temas tratados no Projeto.

"A Aprendizagem entre Pares é um método pautado na interação entre participantes de mesmo nível de conhecimento, promovendo o debate e a reflexão em conjunto. No campo do Projeto ANDUS, ela proporcionou que representantes dos municípios pudessem se ajudar mutuamente, formando uma comunidade de aprendizado, já que o ANDUS complementa o processo de mentorias. O método também confirmou a intenção de promover redes de conhecimento entre municípios e a inserção dessas iniciativas na Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS), para a continuidade de processos de troca de experiências." (Fonte: Publicação ANDUS, versão digital).

de fomentar um ambiente de intercâmbio e difusão do conhecimento entre a comunidade – municípios, equipes gestoras públicas, especialistas, ONGs, universidades, institutos federais, instituições públicas –, essa fase utilizou diversos métodos e formatos de interação. Os municípios participantes foram divididos segundo suas similaridades (tais como porte populacional, biomas, dinâmicas territoriais e econômicas) em grupos de trabalho (GTs) com os seguintes eixos temáticos: (1) densidade e modelo de controle do uso do solo; (2) financiamento do desenvolvimento urbano sustentável; (3) macrozoneamento para regularização fundiária e prevenção de ocupações irregulares; (4) soluções para o território baseadas na natureza e no ciclo dos ecossistemas e; (5) soluções baseadas na natureza para o biodesign de espaços públicos e infraestruturas verdes.

As reuniões dos grupos de trabalho com equipes mentoras possibilitaram a troca de experiências e saberes entre os municípios e também o aprofundamento, a maturação e a reflexão sobre os temas. Também ocorreu um encontro de mentoria individual com cada participante para a elaboração de um plano de ação apropriado às particularidades locais e para discussão de dúvidas metodológicas. Vale destacar que a relação não hierárquica e baseada na confiança entre o mentor e as equipes técnicas foi um elemento facilitador do aprendizado, diferente do que ocorre nos modelos tradicionais de consultoria.

Além disso, foram oferecidos seminários gerais, reuniões com foco no método e webinários. No contexto da pandemia de Covid-19, os webinários foram um importante instrumento para tornar possível a troca de aprendizados que surgiram ao longo do processo e o contato com agentes públicos e especialistas não participantes dos GTs. Além disso, eles também possibilitaram o aprofundamento em temas estratégicos específicos como, por exemplo, o financiamento verde e a regularização fundiária.

A ativação da inteligência coletiva que este ambiente de trocas e interações intensas proporcionou gera diversos benefícios para a comunidade: estimula a reflexão sobre a própria realidade; permite não só a troca, como também a construção conjunta de conhecimentos acerca de formas de lidar com questões de desenvolvimento urbano; promove destaque individual no aprendizado e satisfação com o ambiente de aprendizagem; qualifica e valoriza os diferentes participantes em suas capacidades. Por fim, se destaca a fase final de documentação e avaliação dos aprendizados do processo de forma

sistematizada e com ferramentas para o PNDU e demais políticas nacionais de desenvolvimento urbano sustentável.

4.3. Fase 3: fase final. De mãos dadas: sustentabilidade, comunicação, institucionalização & disseminação

A última fase, que foi iniciada em 2022 e ainda está em andamento, tem por objetivo consolidar e expandir a comunidade de colaboração e levar as estratégias desenvolvidas ao longo da mentoria para a implementação das primeiras atividades. Com o projeto *Impacto nos municípios,* o MDR com apoio da GIZ foi a quatro municípios – Amajari (RR), Fortaleza (CE), Naviraí (MS) e Sobral (CE) – para auxiliar na mobilização de parceiros locais fundamentais para a sustentabilidade, continuidade e propagação também local. Enquanto na fase 2 as parcerias se deram entre municípios, nesta fase buscou-se realizar parcerias a partir de cada município, com atores locais relevantes, tais como universidades e institutos federais, com outros governos municipais vizinhos, arranjos supramunicipais como consórcios, associações e governos estaduais, além de instituições do setor privado e da sociedade civil. A mobilização destes parceiros foi fundamental para a continuidade e sustentabilidade da política pública e sua continuidade após a conclusão da parceria com a GIZ.

Diante de temas muito complexos e de uma legislação e práticas existentes incapazes de trazer soluções satisfatórias, o envolvimento de parceiros locais também garantiu que as soluções propostas fossem adequadas, e, mais ainda, que modelos de assistência técnica e política pública que possam ser replicados em outras localidades com desafios semelhantes fossem consolidados. Tais registros resultaram em diferentes recomendações que o MDR e a GIZ levaram para o nível nacional – notas técnicas diversas e um capítulo publicado pelo IPEA sobre assistência técnica. O caso de Amajari, em Roraima, é um bom exemplo: a regularização fundiária de imóveis residenciais construídos em áreas de terras indígenas da União revelou uma lacuna legal e a falta de comunicação entre a legislação habitacional

e a legislação indigenista. Assim, o trabalho do MDR e da GIZ com o município e os agentes locais produziu uma nota técnica sobre regularização fundiária em terra indígena, que poderá ser adotada por outros municípios no futuro. O caso de Naviraí, no Mato Grosso do Sul, também ilustra bem a importância das parcerias locais. As Soluções baseadas na Natureza (SbN), trabalhadas durante a missão de campo, que contou com a participação ativa do Instituto Federal do Mato Grosso do Sul, gerou contribuições para a regulamentação da lei "Adote uma praça", que resultou na adoção de espaços públicos importantes na cidade pelo setor privado para a disseminação local das SbNs.

Por fim, um outro componente importante dessa fase final é a comunicação do trabalho realizado e a divulgação dos instrumentos e práticas colaborativas para políticas de desenvolvimento urbano sustentável. Assim, o MDR e a GIZ estiveram presentes em grandes eventos internacionais, como o *World Urban Forum 2022*, na Polônia, apresentando os resultados do projeto. Os conhecimentos gerados a partir do ANDUS alimentaram a Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável (ReDUS), então se espera que os agentes dessa comunidade de prática se apropriem dos processos colaborativos para o desenvolvimento urbano sustentável e, assim, liderem novos projetos. Nesse sentido, a ReDUS também serve como um programa de facilitação de interação entre os diversos entes subnacionais e agentes da política urbana, assim como lugar de arquivo para materiais e informação.

FASES

Quando?

Ponto de partida

O que / Por que?

Quem?

Função / Mandato

Como?

Ponto de chegada

Governança / Formatos

1 Articulação política & produção de insumos iniciais

2017 a 2019

Seleção dos municípios

CRITÉRIOS: diversidade, vulnerabilidade, e tipologia dos municípios

PRODUÇÃO DE INSUMOS INICIAIS

MDR | GIZ | Especialistas

Seleção dos 6 municípios piloto

Mapeamento e assessoria técnica

Articulação institucional

Delineamento da estratégia

Financiamento

Projeto piloto (6 municípios) | Assessoria técnica | Elaboração de estratégias para os municípios

✔ Estratégias locais

✔ Início da ativação da comunidade e do conhecimento

2 *Scaling up* e Comunidades Colaborativas

2020 a 2021

Nova seleção de municípios

Chamada aberta e competitiva a todos os municípios brasileiros

Estratégias e insumos dos projetos piloto

ATIVAÇÃO DO CONHECIMENTO COM E NA COMUNIDADE

SCALING UP E REDE DE APRENDIZAGEM ENTRE PARES

GIZ | MDR | Municípios selecionados | Comunidade

Facilitação metodológica

Mentores

Cocriação do processo colaborativo

Apresentação e esclarecimento sobre ferramentas metodológicas

Disponibilizar a inteligencia coletiva

Facilita o diálogo, a troca e geração de conhecimentos

Mentorias: técnicas e aprendizagem entre pares

Documentação, avaliação e sistematização na plataforma ReDUS

Elaboração de estratégias locais

Considerar tipologias próprias dos municípios: porte populacional, biomas, dinâmicas territoriais e econômicas

✔ Estratégias locais

✔ Ativação da comunidade

✔ Criação da rede de aprendizagem entre pares

✔ Aprimoramento dos instrumentos de DUS

3 Sustentabilidade, Disseminação e Comunicação

2021 a 2022

Projeto Impacto nos municípios | Identificação de temas prioritários | Identificação dos municípios com alto potencial de implementação | Comunidade da mentoria

INSTITUCIONALIZAÇÃO & COMUNICAÇÃO

SUSTENTABILIDADE & DISSEMINAÇÃO LOCAL

IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

4 Municípios | GIZ | ReDUS

Comunidade | MDR

Consolidação de parcerias

Plataforma de facilitação

Comunidade de práticas

Auxílio ao município na mobilização de parceiros locais

Institucionalização dos modelos de assistência técnica desenvolvidos

Memória do processo

Colaboração dentro do município, com atores locais | Elaboração de modelos, diretrizes, notas técnicas | Comunicação

✔ Protagonismo da ReDUS na continuidade do processo (desejado)

✔ Institucionalizacao dos modelo de assistência técnica desenvolvidos (desejado)

✔ Aprimoramento dos instrumentos de DUS

✔ Implementação das primeiras atividades das estratégias locais

5. ReDUS

A ReDUS (Rede para Desenvolvimento Urbano Sustentável) é uma iniciativa do Projeto ANDUS que, juntamente a outros parceiros estratégicos – com destaque, em uma primeira fase, à FNP (Frente Nacional de Prefeitos) e à Aliança pela Inovação e Sustentabilidade – se uniram para a construção de uma rede de conhecimento. O objetivo dessa rede é facilitar as discussões no tema de desenvolvimento urbano sustentável (DUS) no Brasil e abrigar, em um ambiente virtual, iniciativas colaborativas para o desenvolvimento urbano no Brasil. A ReDUS reúne profissionais, gestores e gestoras, pessoas da academia, representantes de classe, do terceiro setor e da sociedade civil organizada e pessoas interessadas no tema. Reconhecendo que a cidade é um espaço participativo, que surge a partir da atuação dos diferentes agentes que compartilham este espaço, a ReDUS busca contribuir de forma significativa e colaborativa para o aperfeiçoamento da gestão do desenvolvimento urbano sustentável no Brasil. O objetivo é promover a colaboração entre os atores urbanos em torno de agendas estratégicas na elaboração e/ou revisão de políticas urbanas. A plataforma on-line da ReDUS tem o papel de facilitar atividades colaborativas (encontros, conexões etc.), firmar um repositório de informações e boas práticas e dar visibilidade ao trabalho da comunidade.

5.1. Fase 1: fase preparatória. Mãos à obra: articulação e elaboração do conceito básico

No início de 2020, a GIZ e o MDR se articularam para criar um sistema de governança que guiaria o desenvolvimento da rede de conhecimento – a ReDUS, já prevista na agenda do projeto ANDUS. Esse processo resultou na criação do Comitê Gestor da ReDUS, com a função de combinar os diferentes papéis e articulações necessárias. O comitê é composto por representantes dos parceiros estratégicos que chamamos de "organizações fundadoras". As organizações fundadores são o MDR e a GIZ, a Frente Nacional de Prefeitos e a Aliança pela Inovação e Sustentabilidade, representada especialmente pelo Instituto Humanize e a Fundação Tide Setubal ao longo do processo.

Paralelamente, também ocorreu nessa fase a elaboração do conceito básico da ReDUS, a partir de um mapeamento prévio das necessidades dos agentes da política urbana e das possíveis funcionalidades a serem oferecidas.

5.2. Fase 2: Fase principal. Mãos na massa: construção da plataforma

Em junho de 2020, após a oficialização das parcerias entre as organizações fundadoras, iniciou-se o desenvolvimento do conceito da plataforma virtual que tinha o objetivo de apoiar pessoas e organizações a atuarem em rede para pensar um futuro mais sustentável para as cidades. Nessa fase, a equipe técnica, composta pelos parceiros Instituto Tellus e ORI:ORO, elaborou o conceito da plataforma (design, prototipagem, implementação, lançamento e melhorias) baseado em ciclos de desenvolvimento. Foram necessárias reuniões de acompanhamento da coordenação do projeto com parceiros e a colaboração de 19 organizações. Essa fase durou até agosto de 2021, quando a

plataforma ReDUS foi lançada. Após o lançamento, foram realizadas oficinas para testagem, treinamentos e entrada de iniciativas e pessoas.

Durante esse período, o Comitê Gestor se reuniu diversas vezes para direcionar os caminhos que estavam sendo traçados.

Nesse período a iniciativa dos municípios parceiros do projeto ANDUS foi essencial para testar a plataforma em tempo real e receber feedback de usuários essenciais do futuro, os municípios brasileiros.

5.3. Fase 3: fase final. De mãos dadas: desenvolvimento da ReDUS e continuidade

Com a plataforma em operação, o objetivo é que a ReDUS tenha mais alcance e se consolide como um espaço qualificado e seguro de construção colaborativa. A rede visa ser a principal referência sobre conhecimento, práticas e soluções para o desenvolvimento urbano sustentável no Brasil. Nesse sentido, em 2022, plataforma continuou a ser desenvolvida e aprimorada por meio de novos módulos, como o suporte para capacitações, uma gestão de participantes mais complexa e um fórum multimídia. O potencial das iniciativas conectadas via plataforma será usado para desenhar a estrutura de governança da ReDUS para assegurar a sustentabilidade dos esforços.

Além disso, a prospecção ativa de novas iniciativas, assim como o apoio técnico e conceitual em sua estruturação, concentrou os esforços da equipe executiva da ReDUS, gerando um crescimento expressivo da rede e do número de iniciativas em atividade.

A partir do acompanhamento das iniciativas ao longo do ano, os seguintes pontos foram identificados como os principais aprendizados sobre como a ReDUS facilita a inteligência colaborativa:

1. Criando contextos favoráveis para aproximar pessoas e organizações que trabalham com desafios semelhantes.
2. Conectando quem trabalha em campos de práticas comuns para se articular e aprender uns com os outros.

3. Criando espaços confiáveis para colaborar e construir propostas para desafios urbanos.

Para os próximos anos, a perspectiva é de que a plataforma siga em desenvolvimento contínuo, com melhorias na interface e aprofundamento de novos módulos. Eventos trimestrais para aproximar e conectar iniciativas além do espaço digital também são esperados para consolidar o crescimento da ReDUS e o valor da rede..

FASES

Quando?

Ponto de partida

O que / Por que?

Quem?

Função / Mandato

Como?

Ponto de chegada

Governança

1 Articulação e conceito básico

2019

Projeto ANDUS previa a articulação de uma rede

Articulação GIZ - MDR

CRIAÇÃO DE UMA REDE DE CONHECIMENTO QUE VISA FACILITAR AS DISCUSSÕES NO TEMA DE DESENVOLVIMENTO URBANO SUSTENTÁVEL

ENTENDER AS NECESSIDADES DOS ATORES NA PLATAFORMA

GIZ

MDR

Equipe técnica

Articulação institucional

Delineamento de estratégia

Elaboração do conceito básico

Entender as demandas / necessidades dos atores

Mapeamento de mercado

Entrevistas com potenciais usuários

Definir o papel da ReDUS, sua missão , visão e valores

✔ Nota conceitual da rede para o desenvolvimento urbano sustentável - ReDUS

✔ Definição do escopo e funcionalidades da plataforma virtual

2 Construção e desenvolvimento da ReDUS

Novembro 2020

Construção da plataforma

Consolidação da rede

DESENVOLVIMENTO, TESTAGEM E IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA

Equipe executiva

- GIZ
- MDR
- Aliança pela Sustentabilidade e Inovação
- FNP
- Agência Tellus
- Ori Ori Design

Comitê gestor

- GIZ
- MDR
- Aliança pela Sustentabilidade e Inovação
- Frente nacional de pefeitos

Mobilização

Apoio financeiro para a criação da plataforma (contratação da equipe técnica)

Indicação de membros para o Comitê Gestor

Cocriação e desenvolvimento do conceito e das funcionalidades da plataforma

Teste e implementação da plataforma

Coordenação do processo

Reuniões regulares de coordenação do processo ao longo de 2020 e 2021

Criação do comitê gestor

Oficinas colaborativas com organizações parceiras / stakeholders para a formulação e design da plataforma e suas funcionalidades

Lançamento da plataforma com oficinas de treinamento e onboarding

✔ Lançamento da ReDUS e da plataforma virtual: agosto de 2021

3 Ativação e expanção da rede

2022 — 2024

Consolidação da ReDUS como um espaço de colaboração e referência para as discussões sobre DUS no Brasil

TORNAR A REDE UM ESPAÇO VIVO QUE GERA VALOR PARA AS PESSOAS, ORGANIZAÇÕES E INICIATIVAS INTEGRANTES

GIZ

MDR

ReDUS

Comitê gestor

FNP

Comunidade da ReDUS

- Profissionais, gestores, acadêmicos, representantes de classe, do terceiro setor e da sociedade civil organizada e pessoas interessadas no tema

Apoio institucional

Mobilização

Apoio financeiro e operacional

Comunidade de práticas

Memória de processos colaborativos do projeto ANDUS

Plataforma de facilitação de coordenação e colaboração em iniciativas

Apropriação e continuidade do processo

Gestão estratégica da ReDUS

Apoio técnico e conceitual das iniciativas da rede

Divulgação

Aprimoramento da plataforma

Prospecção ativa para novas iniciativas

✔ Rede segura e que gere valor

✔ Protagonismo da ReDUS na continuidade dos processos colaborativos de desenvolvimento urbano (desejado)

✔ 14 iniciativas ativas

cooperação alemã
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por meio da:
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

ANDUS

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

PÁTRIA AMADA BRASIL
GOVERNO FEDERAL