

# DESENVOLVIMENTO LOCAL E MIGRAÇÃO

GUIA PARA PROMOÇÃO DE AÇÕES INTEGRADAS LOCAIS  
PARA ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO



# DESENVOLVIMENTO LOCAL E MIGRAÇÃO

GUIA PARA PROMOÇÃO DE AÇÕES INTEGRADAS LOCAIS  
PARA ACELERAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO

REALIZAÇÃO:



APOIO:



## **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD Brasil**

### **Representante Residente**

Katyna Argueta

### **Representante Residente Adjunto**

Carlos Arboleda

### **Representante Residente Assistente para Programa**

Maristela Baioni

### **Coordenadora da Unidade de Paz e Governança**

Moema Freire

### **Gerente de Projeto**

Pollyana de Freitas Andrade Miguel

### **Assistente de Projeto e Comunicação**

Júlia Matravolgyi

### **Assessoria local e apoio técnico**

Anna Clara Monjardim, Vitória Faoro, Michelle Silva Santos, Rosane Santiago,  
Gabriel Vasconcellos, Carla Lorenzi.

### **Colaboradores**

Gehysa Lago Garcia, Emerson Cabalero, Ieva Lazareviciute, Samantha Dotto  
Salve, Gabriel Cabral de Miranda Vettorazzo

## **Desenvolvimento local e migração. Guia para promoção de ações integradas locais para aceleração do desenvolvimento.**

### **Concepção e Textos**

Moema Freire, Pollyana Andrade Miguel, Júlia Matravolgyi, Anna Clara  
Monjardim, Gehysa Lago Garcia, Bruna Pegna Hercog, Ari da Silva Xavier, Fábio  
Müller, Marcelo Torelly, Natália Maciel, Tainá Aguiar, João Carlos Jarochinski

### **Revisão de texto**

Júlia Matravolgyi e Giovana Penatti

### **Projeto Gráfico e Ilustração**

Valentina Garcia

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| APRESENTAÇÃO   | 4  |
| DESENVOLVIMENTO E MIGRAÇÕES  | 6  |
| O que é desenvolvimento?   | 7  |
| Migração: desafios e oportunidades para o desenvolvimento                            | 11 |
| METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL EM CONTEXTOS DE<br>CRESCENTE INFLUXO MIGRATÓRIO | 15 |
| Diagnóstico  | 16 |
| Planejamento   | 24 |
| Monitoramento e avaliação  | 33 |
| Comunicação e engajamento  | 34 |
| BRIBLIOGRAFIA  | 39 |



# APRESENTAÇÃO

Você já ouviu falar em desenvolvimento local? Este é o nome dado ao processo de diagnóstico, planejamento e implementação local de ações voltadas para diferentes dimensões do desenvolvimento, respeitando as necessidades de cada território. Entender as características de um lugar antes de implementar uma ação é fundamental para que os ganhos do desenvolvimento sejam uma realidade para todas as pessoas, especialmente as mais vulneráveis.

A metodologia do Guia que você tem nas mãos foi criada e pensada para territórios que recebem crescentes fluxos de migrantes. Ele busca identificar desafios e oportunidades para impulsionar o desenvolvimento, gerados a partir desse novo elemento adicionado à dinâmica do território: a migração.

Como você deve imaginar, existem muitos desafios para acelerar o desenvolvimento dos territórios. Eles são tão complexos que, para encontrar soluções eficazes, são necessários arranjos inovadores – criar estas soluções com o envolvimento dos diversos atores interessados no processo aumenta as chances de que, a partir do trabalho conjunto, sejam geradas idéias efetivas. Por isso, é tão importante a atuação articulada entre os setores público, privado, o terceiro setor e cidadãos em ações voltadas ao desenvolvimento de territórios.

A aproximação entre diferentes atores sociais para buscar resultados que melhorem a vida dos cidadãos deve considerar a participação dos próprios no processo que leva a essa melhoria. O envolvimento das pessoas nas decisões sobre seus territórios e comunidades traz à tona elementos importantes

que devem ser considerados pelos gestores de políticas públicas, do setor privado e do terceiro setor. A incorporação destes elementos ao planejamento do desenvolvimento local é capaz de potencializar o alcance de impactos sociais positivos.

---

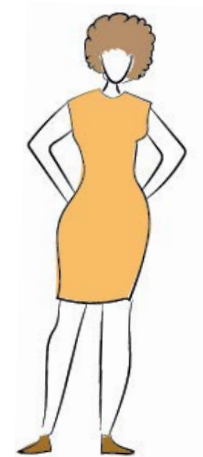
**A metodologia apresentada neste Guia busca traçar caminhos para a promoção do desenvolvimento local, apresentando o passo a passo da realização de etapas de diagnóstico, planejamento, monitoramento e avaliação de uma estratégia de aceleração do desenvolvimento local adequada às necessidades e potencialidades de cada território**

---

Neste caderno, o leitor encontrará metodologias pensadas para este objetivo, bem como links para ferramentas úteis para a aplicação da metodologia apresentada, como uma ferramenta para realização de diagnóstico do território e um aplicativo de mapeamento de necessidades e capacidades locais.

Acompanha ainda este Guia Metodológico o Jogo Desenvolve!, criado para contribuir com o processo de diagnóstico e planejamento local, facilitando o trabalho e articulação entre os diferentes setores e atores envolvidos nesse processo.

O **gestor público** é aquele que trabalha no governo do município, do estado ou do Governo Federal. Já o **gestor privado** está ligado a empresas. O **terceiro setor** é composto por organizações de iniciativa privada, sem fins lucrativos e que prestam serviços de caráter público.





# **Desenvolvimento e Migrações**

# O que é Desenvolvimento?

O conteúdo que apresentaremos a seguir tem foco na promoção do desenvolvimento local em contextos onde há grande fluxo de migrantes. Antes de realizar o detalhamento desta abordagem, é importante explicar o conceito de desenvolvimento adotado como fundamento desta metodologia: o conceito de **desenvolvimento humano**.

Durante muito tempo, o crescimento econômico foi percebido como única estratégia para o desenvolvimento. Assim, dinheiro e desenvolvimento passaram a ser considerados como coisas equivalentes e grande parte das políticas públicas privilegiava o crescimento econômico em detrimento de outras dimensões essenciais à vida das pessoas.

O paradigma de Desenvolvimento Humano surge como uma alternativa a esta visão. Ele foi adotado e disseminado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) a partir de seu primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano, lançado em 1990 (UNDP, 1990).

O Desenvolvimento Humano (Sen, 2000) é definido como um processo de ampliação das escolhas humanas, que possui duas dimensões: (i) a construção das capacidades dos indivíduos; e (ii) o uso que os indivíduos estão dispostos, habilitados e podem fazer dessas capacidades.

Dessa forma, o objetivo do desenvolvimento, segundo a perspectiva do desenvolvimento humano, é criar um ambiente que permita às pessoas usufruírem uma vida longa, saudável e criativa.

Na abordagem do desenvolvimento humano, o ponto principal do processo de desenvolvimento e sua finalidade são as pessoas. Nesse contexto, o crescimento econômico desempenha um papel importante no processo de desenvolvimento humano, mas como um dos meios (de grande importância) para a ampliação das escolhas dos indivíduos.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) contribui, há mais de 50 anos, para a promoção do desenvolvimento em todo o mundo, sempre em parceria com o Estado, a sociedade civil organizada e o setor privado. O PNUD, presente atualmente em 170 países e territórios, tem a constante missão de alinhar seu trabalho às necessidades do país, colaborando no desenvolvimento de políticas, capacidades institucionais, resiliência e, especialmente, erradicação da pobreza e redução de desigualdades e exclusão social





O paradigma do desenvolvimento humano não desconsidera a importância do crescimento econômico, mas questiona a relação automática entre expansão da renda e expansão de alternativas humanas em geral feita pelas pessoas. Esta relação não é automática: depende da qualidade e da distribuição do crescimento econômico, não apenas do crescimento em termos quantitativos. Dessa forma, a ligação entre crescimento e vidas humanas tem que ser criada conscientemente, por meio de políticas públicas que carreguem esse objetivo.

O conceito de desenvolvimento humano pode ser definido como um processo de expansão das escolhas dos indivíduos. Em outras palavras, o desenvolvimento humano envolve a busca do desenvolvimento de capacidades dos indivíduos e a garantia das oportunidades para que essas capacidades sejam aplicadas na prática.

O desenvolvimento diz respeito à promoção de capacidades e oportunidades para que todas as pessoas possam desenvolver plenamente suas trajetórias de vida.

“Desenvolvimento local” significa traduzir esta dinâmica para o território, com a implantação de ações multisetoriais que garantam as condições necessárias para promover vida digna para todos, respeitando e valorizando as características e necessidades locais.

## » O desenvolvimento na agenda internacional: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030

Em setembro de 2015, os países membros das Nações Unidas adotaram uma nova agenda de desenvolvimento para o período 2015-2030. Após mais de três anos de discussão, os líderes de governo e de Estado aprovaram, por consenso, o documento “Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Essa Agenda consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas correspondentes, uma seção sobre meios de implementação e de parcerias globais e um delineamento para acompanhamento e revisão.

Os 17 Objetivos são integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento humano sustentável: a econômica, a social e a ambiental (ONU, 2015). Eles estimulam, ainda, a ação em cinco áreas consideradas fundamentais para a humanidade nos próximos 15 anos:

- (i) Pessoas - garantindo que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em matéria de dignidade e igualdade, em um ambiente saudável;
- (ii) Planeta – protegendo o planeta da degradação e combatendo a mudança do clima, de forma a atender as necessidades das gerações presentes e futuras;



(iii) Prosperidade - assegurando que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza;

(iv) Paz - promovendo sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência; e

(v) Parcerias - mobilizando os meios necessários para implementar a Agenda.

A Agenda 2030 dá continuidade e aprofunda, como forma de responder a novos desafios, o trabalho de promoção do desenvolvimento humano realizado no período de 2000 a 2015

com os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Ela celebra os avanços já realizados e propõe o fortalecimento dos esforços rumo ao desenvolvimento humano, ao mesmo tempo, aprofunda e amplia os esforços incluindo novos elementos importantes para o atual cenário mundial.

Tornar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável uma realidade para todas as pessoas passa por ações concretas de desenvolvimento adequadas às necessidades de cada território. Este Guia busca traçar caminhos para o fortalecimento de ações voltadas para a aceleração do desenvolvimento nos territórios.

## » Inclusão, produtividade, resiliência e governança efetiva: impulsionando o desenvolvimento local

O processo de territorialização dos ODS, ou seja, a implementação local de ações voltadas às diferentes dimensões do desenvolvimento, respeitando as peculiaridades e necessidades de cada território, é fundamental para que os ganhos do desenvolvimento sejam uma realidade para todas as pessoas, especialmente as mais vulneráveis. A metodologia aqui apresentada visa identificar desafios e oportunidades para impulsionar o desenvolvimento, gerados com a presença migratória.

A partir dos elementos centrais do conceito de desenvolvimento humano – ou seja, o foco nas pessoas e a geração de capacidades e oportunidades –, e de estudos e diagnósticos dos

principais desafios enfrentados pelos territórios e pelas populações em situação de migração, foram selecionadas quatro dimensões como pilares desta metodologia de desenvolvimento local: inclusão, produtividade, resiliência e governança efetiva.

As duas primeiras, inclusão e produtividade, traduzem aspectos essenciais da geração de capacidades e oportunidades, tanto para as populações locais como para os migrantes nesses territórios. A terceira dimensão, resiliência, aborda características e necessidades especiais dos territórios, buscando reduzir a xenofobia e fortalecer a integração entre migrantes e comunidades locais.

O quarto eixo, governança efetiva, é transversal às dimensões anteriores e busca assegurar as condições essenciais para o êxito da trajetória de desenvolvimento local, assim como a sustentabilidade das soluções

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>INCLUSÃO</b><br>Educação e formação profissional que favoreçam a inclusão socioeconômica no território  | <b>PRODUTIVIDADE</b><br>Inclusão no mercado de trabalho, empreendedorismo e outros arranjos produtivos no território | <b>RESILIÊNCIA</b><br>Mecanismos de integração comunitária, prevenção à violência e à xenofobia, estímulo à convivência |
| <b>GOVERNANÇA EFETIVA</b><br>Instituições locais fortes, responsivas e inclusivas para promoção do desenvolvimento em contextos de crescente influxo migratório.<br>Mecanismos de participação e integração entre governos, sociedade civil e setor privado. |  |   |

construídas no território. Uma governança efetiva assegura o fortalecimento de capacidades das instituições locais para liderarem o processo de desenvolvimento, assim como garante mecanismos e canais de participação e colaboração entre os diferentes setores da sociedade: governos, sociedade civil e setor privado.

Esta metodologia trabalha ainda com o conceito de aceleradores do desenvolvimento. Os aceleradores do desenvolvimento são temas ou áreas de trabalho que, ao receberem investimento ou intensificação de ações relacionadas àquela temática, têm o potencial de oferecer um efeito multiplicador dos benefícios gerados.

## Migração: desafios e oportunidades para o desenvolvimento

O deslocamento de muitas pessoas em direção a um novo território pode causar impactos socioeconômicos importantes, que demandam preparação e planejamento para gerir os vários desafios que se apresentam. Quando este processo apresenta falhas, podem aumentar as tensões entre os migrantes e as populações locais, gerando novos desafios na inserção socioeconômica dos migrantes naquele território e trazendo consequências no desenvolvimento que afetam a todos. Ao mesmo tempo, os fluxos migratórios podem também gerar inúmeras oportunidades de transformação positiva e de desenvolvimento do território.

Durante os movimentos de migrações nacionais e internacionais, a proteção e garantia dos meios de subsistência e as condições para integração e plena convivência desta população nos territórios são direitos que estão intimamente interligados. **As pessoas em deslocamento necessitam adquirir bens, acessar direitos, serviços e recursos financeiros para garantir sua sobrevivência e para alavancar suas perspectivas de desenvolvimento.** No entanto, muitos aspectos dificultam a trajetória do migrante.

Uma pessoa que se desloca, em geral, de forma voluntária, de seu país de origem para outro, com intenção de se estabelecer por algum tempo no Estado de acolhida é um migrante. Já o refúgio pode ter relação com diferentes tipos de perseguição: de etnia, religião, nacionalidade, grupo social, convicção política, entre outros. O refúgio também pode ser solicitado quando há uma situação de guerra ou conflito interno no país de origem.

A mobilidade humana cresceu em relação ao número de pessoas que se movimentam e aos locais envolvidos nesses fluxos, fazendo com que a temática das migrações internacionais ganhe mais importância e seja objeto de estudos, debates e construção de políticas. A maior presença da temática na agenda política e social é um fato global que também atinge o Brasil.

Discute-se muito a migração internacional e se observa que ela possui dinâmicas singulares em termos de motivações para se deixar um local ou escolher um determinado destino. Apesar de os fluxos migratórios serem diferentes entre si (podem variar quanto ao país, motivo, circunstâncias, entre outros fatores), há temáticas que são comuns a muitos casos. Por exemplo: as dinâmicas de inserção laboral de migrantes e refugiados, as possibilidades oferecidas pela migração em termos de desenvolvimento econômico e as trocas entre os que já se encontravam em uma determinada localidade com os que chegam.

Dessa forma, a chegada de migrantes a uma localidade produz, por si só, mudanças que podem impactar a comunidade ali presente. A forma de gerir essa chegada pode ajudar a promover um desenvolvimento que melhora a vida e o bem-estar do maior número de pessoas, potencializando os benefícios resultantes dos fluxos migratórios e transformando-os em grandes oportunidades.

A trajetória anterior das localidades é tão importante quanto as características das pessoas

que chegam. Isso porque com esses dois fatores, pode-se identificar o que é mais sensível para determinada localidade, “preparando o terreno” para que certas dificuldades do processo sejam resolvidas da forma mais adequada possível.

Em relação ao Brasil, há diferentes localidades de chegada, que podem ocorrer tanto nos aeroportos das grandes cidades, como nas fronteiras amazônicas. Além da diversidade de localidades de ingresso, as possibilidades de deslocamento dos migrantes dentro do território também é ampla. Estas distintas realidades podem impor dificuldades de naturezas completamente diferentes para fluxos migratórios com perfis semelhantes.

Além da distinção entre as metrópoles com grandes aeroportos e o contexto das fronteiras, elementos como a quantidade de chegadas, a origem dos migrantes e seus elementos culturais relacionados, o perfil etário e de formação, entre outros fatores, devem ser considerados para a construção de soluções de desenvolvimento. Frente a todos os desafios, a vontade de se integrar desses migrantes é um dos motores capazes de gerar desenvolvimento e benefícios para todos – desde que sejam promovidas as condições para tanto.

As diferenças regionais não são obstáculos intransponíveis, mas devem ser levadas em conta para que os processos de desenvolvimento sejam capazes de vencer os desafios e de oferecer opções de avanços frente às distintas realidades locais.

---

**Não há uma única forma de gerar desenvolvimento: é preciso se adaptar às realidades, tanto do local, como do fluxo migratório, contribuindo da melhor forma para se avançar. Para isso, é necessário que se conheça tanto as localidades como os fluxos migratórios ali presentes.**

---

### » Migrações e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

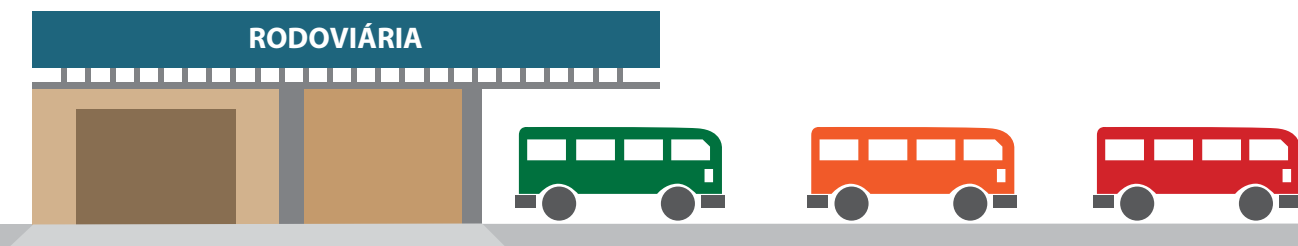
Vários dos objetivos expressos na Agenda 2030 se relacionam com a mobilidade humana, fenômeno cada vez mais presente na realidade global. Entre eles, a meta 10.7 (facilitar a migração e a mobilidade ordenada, segura, regular e responsável das pessoas, inclusive por meio da implementação de políticas de migração planejadas e bem geridas) que integra o rol de metas do objetivo 10 (reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles) é a que se relaciona de forma mais contundente com a temática. Entretanto, outros objetivos, ainda que não expressos de forma direta, têm uma grande relação com o tema. Dentro do contexto dos grupos que têm se dirigido ao Brasil e que, muitas vezes,

encontram-se em maior vulnerabilidade, o objetivo 8 (promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos) em suas metas 8.7 (tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas) e 8.8 (proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários) merecem especial atenção. Também é preciso se atentar às ações a serem desenvolvidas com relação ao objetivo 16 – promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis – pois, somente com esse objetivo em vista, todo o conjunto de ações desenvolvidas e planejadas alcançará o efetivo sucesso e proporcionará um desenvolvimento capaz de abarcar todos os que residem nessas distintas regiões, sejam migrantes ou não. O avanço rumo a este objetivo contribui para um cenário sem conflitos no qual há ampla convivência

nas comunidades e um ambiente propício à integração socioeconômica de migrantes, gerando desenvolvimento para todos.

Dessa forma, o fomento a soluções de desenvolvimento local que promovam uma perspectiva de desenvolvimento inclusiva, agregadora e atenta aos desafios, necessidades e potenciais dos territórios e das pessoas que ali residem, bem como dos migrantes, oferece uma grande oportunidade para que saltos no processo

de desenvolvimento sejam uma realidade para as diferentes localidades que hoje enfrentam o desafio de crescentes influxos migratórios. Essa dinâmica possibilita melhorias duráveis, tornando o contexto da migração uma grande oportunidade para os territórios e suas pessoas. As diversas mobilidades que se destinam a uma localidade podem, de fato, ser um fator efetivo de prosperidade e bem-estar para todos.





# **Metodologia de desenvolvimento local em contextos de crescente influxo migratório**



# Diagnóstico

Para a construção de um plano de aceleração do desenvolvimento de um território é preciso iniciar com a realização de um diagnóstico. O diagnóstico busca levantar necessidades e potencialidades do local, que possam impulsionar o processo de desenvolvimento.

O processo de diagnóstico visa ainda estimular a reflexão dos atores locais sobre:

- (i) quais problemas e causas-raízes geram desafios de desenvolvimento naquela localidade;
- (ii) quais capacidades já existem no território e podem ser articuladas para responder aos problemas mapeados; e
- (iii) quais capacidades ainda não estão presentes e precisam ser fomentadas para contribuir com o progresso do desenvolvimento local.

O diagnóstico é conduzido considerando aspectos relacionados às dimensões de inclusão, produtividade, resiliência e governança efetiva,

**Capacidades reais** são aquelas já existentes no território, que podem ser direcionadas à mitigação de problemas.

**Capacidades ideais** são aquelas que ainda não existem no território, mas que são importantes para promover o desenvolvimento.

**Podem ser capacidades:** serviços públicos, ações da sociedade-civil, ações de responsabilidade social, negócios, espaços públicos e conhecimentos específicos de pessoas ou grupos, dentre outras potencialidades do território.

como proposto no marco conceitual deste Guia metodológico.

A metodologia de diagnóstico é conduzida em três etapas:

- (i) mapeamento de atores locais;
- (ii) identificação das necessidades e das capacidades do território;
- (iii) análise do território.

As características de cada uma dessas etapas, bem como algumas das ferramentas e metodologias que podem auxiliar a condução deste exercício, são detalhadas a seguir.

## » Mapeamento de atores locais

Engajar diferentes atores em um processo de construção conjunta de soluções não é tarefa fácil. Lideranças sociais e comunitárias, empresários e gestores públicos, por exemplo, possuem agendas bastante comprometidas.

Três aspectos são importantes e determinantes para que uma temática gere o engajamento de um grupo: a relevância, a pertinência e a urgência do tema para aquele grupo.

Por isso, a primeira etapa para mobilizar atores locais é construir um mapa mental de atores no território. O mapa mental é uma metodologia que permite identificar e categorizar, por meio de um diagrama, os atores presentes em um território, as relações entre estes e as suas prioridades.

Veja o exemplo abaixo de possibilidades de categorização de públicos:



Após a construção do mapa mental, o próximo passo é realizar visitas de campo para sensibilização dos atores mapeados: contar a eles o que você propõe e os motivos pelos quais deveriam se engajar nesse processo de promoção do desenvolvimento local. Esta fase é muito importante para que haja adesão às atividades propostas! A elaboração de uma planilha de acompanhamento das reuniões de sensibilização pode ajudar na organização do trabalho de campo. É importante também que a pessoa que irá a campo tenha à disposição um material de apresentação do trabalho de diagnóstico e formulação de plano local que será realizado para entregar ou expor para os atores locais.

### » Identificação das necessidades e das capacidades do território

Como mencionado, para promover o desenvolvimento local é preciso identificar capacidades do território que possam responder às necessidades locais. Além de mapear as capacidades já existentes naquele território, é igualmente importante projetar aquelas que ainda não existem e que poderiam ser desenvolvidas.

Há instrumentos e técnicas que podem facilitar a identificação das necessidades e das capacidades de um território. Alguns deles são apresentados a seguir.

### » Desenvolve! Integrando Territórios: o jogo do desenvolvimento local

Inspirado nos jogos RPG (Role-Playing Game ou, em tradução livre, jogo de interpretação de papéis) e nos *gamebooks*, o jogo Desenvolve! Integrando Territórios, desenvolvido pelo PNUD, articula a história de vida dos personagens com os desafios relacionados ao desenvolvimento do território. É um convite para que o “pensar o território” seja realizado de forma lúdica e dinâmica.

O jogo está construído a partir de três eixos da metodologia de desenvolvimento local em contexto de fluxos migratórios do Programa das



Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD): inclusão, produtividade e resiliência. Este aborda ainda o tema da governança efetiva, transversal a estes três eixos, dando destaque à importância do fortalecimento das instituições e da participação de todos os atores locais para a aceleração do desenvolvimento.

A metodologia do Jogo Desenvolve! proporciona interação e sociabilidade entre diferentes personagens, destacando que todos são reconhecidos nas suas singularidades e nos papéis sociais que desempenham no território. Dessa forma, o jogo envolve dinâmicas de cooperação entre grupos distintos, trocas culturais, desenvolvimento territorial e construção coletiva para objetivos comuns.

Por isso, não há um único vencedor. Afinal, com um território crescendo de forma inclusiva, sustentável, com instituições fortes, governança efetiva, diversificação produtiva, fortalecimento industrial, infraestrutura resiliente e aumento de produtividade, todos ganham.

Durante o jogo, cada participante sorteia uma carta que determina o personagem que será assumido por aquele jogador até o final da partida. A carta com a descrição do personagem traz também a missão daquele ator no desafio de promoção do desenvolvimento do território. As missões dos personagens estão representadas por três ícones, também presentes no tabuleiro: **R** (que se refere a resiliência), **P** (para produtividade) e **I** (para inclusão). Para cumprir sua missão, a jogadora ou jogador precisa obrigatoriamente chegar nestes ícones e deixar seus pinos no local. O participante ganha quando seus três pinos estiverem no tabuleiro.

A dinâmica do jogo conta ainda com cartas-pergunta e cartas-desafio, que orientam a interação entre os jogadores e a movimentação das peças no tabuleiro. As cartas-pergunta buscam promover o conhecimento sobre temas relacionados ao desenvolvimento local e migração, enquanto as cartas-desafio incentivam os jogadores e as jogadoras a trabalharem de forma colaborativa para resolver os desafios da sua trilha.

A jogadora ou jogador que conseguir cumprir sua missão pode, se desejar, continuar participando do jogo ajudando a resolver as

O Jogo Desenvolve! tem por objetivo proporcionar às jogadoras e aos jogadores a imersão no universo de desafios que cercam a promoção do desenvolvimento local, com especial atenção a territórios que recebem crescentes fluxos de migrantes.

O Jogo Desenvolve! é uma ferramenta inovadora de sensibilização e mobilização de atores no território, que busca promover o trabalho colaborativo de construção de soluções para o desenvolvimento local.



A aplicação do jogo Desenvolve! no momento de abertura da oficina de diagnóstico auxilia a compreensão de conceitos como desenvolvimento humano, inclusão, produtividade, resiliência e governança efetiva, de forma que os participantes possam identificar e mapear os principais problemas locais, suas causas e consequências

Clusters são os conjuntos formados pelas conexões entre capacidades reais e ideais em torno de necessidades locais. Estas conexões são formadas por afinidades. Ou seja, mediante a identificação de que determinada capacidade tem o potencial para responder a uma necessidade específica do território.

cartas-desafio. Quem cumprir a missão primeiro “vence” o jogo. Mas o território só vai se desenvolver de forma inclusiva e sustentável se todos e todas atuarem de forma colaborativa. O jogo está “ganho” quando o máximo de jogadoras ou jogadores concluírem suas missões!

### » Oficina participativa de diagnóstico

Durante a etapa de identificação das necessidades e das capacidades do território, recomenda-se a realização de uma oficina participativa, cujo objetivo é iniciar processos de interação entre diferentes atores e estimular um exercício de diagnóstico local no território.

A proposta da oficina parte do pressuposto de que um diagnóstico completo das necessidades e capacidades para o desenvolvimento de um território demanda a participação dos diversos atores sociais ali presentes, especialmente o setor público, a sociedade civil e o setor empresarial.

Deste modo, de forma articulada e multisetorial, a metodologia da oficina busca oferecer aos participantes acesso aos conceitos que orientam a promoção do desenvolvimento local num cenário de crescente fluxo migratório.

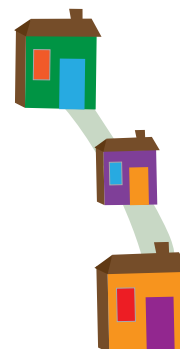
Os participantes também serão convidados a mapear capacidades locais, reais e ideais, e apontar caminhos para solucionar problemas por meio de ações coletivas, integradas e multissetoriais. Para tanto, a proposta metodológica para a oficina incorpora elementos da educação, da gamificação e do conceito de participação social enquanto fundamento das estratégias pensadas na oficina.

Principais objetivos da oficina:

- Aplicar o Jogo Desenvolve! Integrando Territórios;
- Mapear problemas locais, causas, consequências e capacidades locais (ideais e reais) do território;
- Estimular a construção de ações multisetoriais;
- Iniciar a formação de clusters.

## Público

Recomenda-se que o público estimado seja de até 150 participantes, com a composição de representantes dos poderes públicos municipal, estadual e federal, sociedade civil organizada, setor empresarial, universidade, migrantes, lideranças locais e estudantes, entre outros.



## Estrutura e conteúdos

A carga horária sugerida para a oficina é de oito horas, seguindo o conteúdo abaixo:

| ATIVIDADE   | OBJETIVO  | DESCRIÇÃO   |
|---|---|---|
| Apresentação e facilitação do Jogo Desenvolve! Integrando territórios | Apresentar e fazer a ambientação do jogo pelos/as participantes   | Grupos multisetoriais de participantes jogam simultaneamente o jogo e respondem às perguntas-diagnóstico nas fichas   |
| Construção da Árvore de Problemas                                     | Construção da Árvore de Problemas pelos 04 subgrupos divididos de acordo com os 04 eixos metodológicos: inclusão, produtividade, resiliência e governança efetiva | Divididos por grupos, os participantes devem construir a Árvore de Problemas. Momento de identificação de causas e problemas macro  |
| Identificação das capacidades locais (reais e ideais)                 | Dentro dos mesmos grupos, os participantes são convidados a identificar capacidades locais (reais e ideais) do território   | Divididos em grupos, os participantes identificam capacidades reais (que existem no território) e capacidades ideais (que não existem no território, mas que são desejadas) |
| Identificação dos Problemas específicos                               | Elaboração dos problemas específicos por cada cluster (GT)  | Divididos por clusters, os grupos devem partir da Árvore de Problemas para definir os problemas específicos.  |

## Instrumentos metodológicos

Para a condução da oficina, sugere-se o uso de fichas orientadoras. Recomenda-se três categorias de fichas metodológicas para possibilitar a coleta das informações trazidas pelos participantes da oficina: fichas-diagnóstico; árvore de problemas; árvores de problemas específicos e capacidades locais.

As fichas-diagnóstico serão utilizadas durante o Jogo Desenvolve! para que as jogadoras e os jogadores possam preencher nas fichas as respostas que darão às cartas-desafio presentes no jogo.

Após a divisão dos grupos pelos quatro eixos da metodologia, os subgrupos podem começar a identificar os problemas do território vinculados ao eixo específico onde estão. Para a identificação do problema central, recomenda-se a utilização da ficha “Árvore de Problemas”.

Em seguida, os grupos estarão aptos a identificar os problemas específicos e a relacionar as capacidades locais (reais e ideias) vinculadas a eles. Para tanto, recomenda-se o uso da ficha “Problemas Específicos”.

A última ficha metodológica é a “Saiba Mais”, que servirá para auxiliar os grupos a entenderem os conceitos centrais da metodologia.

Durante o jogo, os participantes são convidados a pensar nas necessidades do território. Para auxiliar a reflexão das necessidades do território, podem ser utilizados ainda outros dados e estudos que ofereçam um retrato de diferentes dimensões

do desenvolvimento no território. Uma das ferramentas disponíveis para auxiliar esta tarefa é o Atlas de Desenvolvimento Humano do PNUD.

---

**O Atlas de Desenvolvimento Humano é uma plataforma de consulta ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 5.565 municípios brasileiros, 27 Unidades da Federação (UF), 21 Regiões Metropolitanas (RM) e 3 Regiões Integradas de Desenvolvimento (RIDE) e suas respectivas Unidades de Desenvolvimento Humano (UDH). O Atlas traz, além do IDHM, mais de 200 indicadores de demografia, educação, renda, trabalho, habitação e vulnerabilidade: [www.atlasbrasil.org.br](http://www.atlasbrasil.org.br)**

---

### » Análise do território

### » Mapa de problemas

O levantamento e identificação dos problemas do território - mensurado por pesquisas, análises e, principalmente, percepção de seus moradores - ajuda na visualização das questões existentes naquela região. Determinar onde podem haver melhorias é parte do processo de priorização das necessidades que pauta o desenvolvimento local.

## » Rotas de capacidades

As rotas de capacidades são representações gráficas de informações sobre as capacidades reais e ideais mapeadas. A principal finalidade das rotas de capacidades é subsidiar análises das potencialidades do território, tanto por parte de cidadãos quanto de gestores que pensam em políticas e iniciativas de desenvolvimento do território.

As rotas de capacidades reais são construídas com base nas potencialidades já existentes no território, constituindo o território real. É importante também refletir sobre o território ideal, fundamentado em capacidades necessárias para potencializar o desenvolvimento local.

Além do jogo, estão disponíveis também a plataforma e o aplicativo Desenvolve! pensados para que cidadãos e gestores públicos e privados possam mapear e priorizar os problemas e capacidades mais relevantes de sua região.

Rotas de capacidades podem ser acessadas na plataforma Desenvolve do PNUD em [www.desenvolve.org](http://www.desenvolve.org). Já o aplicativo pode ser acessado por meio da loja de apps do sistema operacional utilizado, mediante busca por “Desenvolve! Integrando territórios”.

Uma das funções das rotas de capacidades é a possibilidade de identificar responsáveis por capacidades reais ou possíveis responsáveis por capacidades ideais. Esta possibilidade prepara o ambiente para a formação de redes de atores locais.



Um dos tipos de rota que poderia surgir em um território é a rota do empreendedorismo. A rota real seria formada por capacidades existentes, como negócios locais, cooperativas, habilidades de produção de grupos específicos. E quais capacidades deixariam essa rota de empreendedorismo ideal? As capacidades ideais potencializariam a rota real. Poderiam ser identificadas, por exemplo, cooperativas que facilitam a organização do trabalho de grupos com habilidades de produção.



As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias de inovação e permitem pensar o território de forma colaborativa. O relacionamento entre os atores de uma rede afeta a capacidade de desenvolvimento de um território por fornecer três benefícios substantivos: conhecimento compartilhado, complementaridade de competências e ampliação dos impactos nos projetos.

As redes de colaboração para o desenvolvimento local são propostas de conexões continuadas para o desenvolvimento de rotas híbridas de capacidades locais. A ideia é que os atores responsáveis pelas capacidades que compõem uma determinada rota se conectem para avançar, continuamente, na gestão e no aperfeiçoamento da rota.

# Planejamento

A fase de planejamento tem por objetivo formular, a partir das necessidades e capacidades mapeadas no território, um plano de aceleração do desenvolvimento local.

As metodologias propostas neste guia para a etapa de planejamento adotam como premissa a importância da formação e fortalecimento de redes de cooperação e colaboração entre os atores presentes no território para a promoção do desenvolvimento.

Nas redes, a inovação surge da capacidade de promover o uso dos conhecimentos de maneira mais intensa que em outros formatos clássicos. Essa conectividade dos agentes é um dos fatores mais relevantes para estimular e manter o fluxo informacional (Gulati, 1998).

Para alcançar estes objetivos, a metodologia aplicada na fase de planejamento está dividida em duas etapas:

- (i) Ideação coletiva;
- (ii) Elaboração do instrumento de plano local.

## » Ideação coletiva: codesign em rede

A identificação de redes e possibilidades de articulação entre os atores que a integram facilita o processo de elaboração colaborativa de iniciativas de desenvolvimento local. O processo de codesign é fundamentado no diálogo e busca de convergências entre ideias de um grupo.

O codesign dialoga, também, com a perspectiva de construção de cenários. Esta visa orientar o processo para o desenvolvimento local, fundamentando-se no conceito de cenário como “uma visão de como as coisas poderiam ser se determinadas condições fossem preenchidas, ou o que poderia ser alcançado e como”, de Ezio Manzini. Neste sentido, as rotas de capacidades reais e as rotas de capacidades desejadas, analisadas conjuntamente, podem traçar cenários com potencial de induzir o desenvolvimento local.

É nesse contexto que se inserem os métodos de codesign em rede para planejamento de ações aceleradoras de desenvolvimento local e de posterior processo de construção de um plano de desenvolvimento local.

O codesign pode ser conduzido pelas redes de capacidades locais, formadas com base em cenários reais. Para tanto, é importante destacar elementos orientadores, tais como: 1) Conexão entre capacidades reais; 2) Potencialização de capacidades reais; 3) Fomento de capacidades almeçadas.

A implementação do codesign pode ser realizada por meio de oficinas de ideação coletiva, cujo objetivo inicial é promover soluções colaborativas e multissetoriais e objetivo estratégico é a identificação de diretrizes para o plano de desenvolvimento local.

## » Oficina de Ideação

O principal objetivo da realização de oficinas de ideação coletiva é promover soluções colaborativas e multissetoriais. Para que esta etapa tenha sucesso, é necessária ampla participação dos diferentes setores da sociedade.

Engajar diferentes atores em um processo de construção conjunta não é tarefa fácil! Apenas uma causa clara que dialogue diretamente com uma necessidade comum ou com um forte sentimento de empatia é capaz de fazer com que deixem sua rotina de lado para se engajarem em uma ação coletiva.

Três aspectos são importantes e determinantes para que um tema seja promova o engajamento e compromisso de um grupo: a relevância, a pertinência e a urgência do tema para aquele grupo. O desenvolvimento local aparece como chave de conexão estratégica para a mobilização dos diversos atores. Importa, no entanto, assegurar equilíbrio de olhares e saberes no processo.

É igualmente importante adotar estratégias de identificação visual dos participantes e suas categorias (por exemplo, se são do setor público ou privado, se representam uma instituição ou não) em momentos de construção coletiva, para permitir que os grupos tenham autonomia e



capacidade de autogestão durante as diferentes etapas do processo.

O sucesso de qualquer estratégia coletiva está relacionado ao quanto os atores envolvidos se sentem coautores do que está sendo construído e implementado, percebendo que suas demandas e potencialidades estão sendo consideradas. Neste sentido, é fundamental que estratégias participativas e colaborativas ampliem os canais de voz e participação, bem como os de construção de entendimentos e alinhamentos.

Há diferentes ferramentas e metodologias participativas. Aqui são destacadas algumas que

podem ser utilizadas nestes processos de ideação coletiva: Metaplan, Investigação Apreciativa e Design Thinking.

O Metaplan é uma técnica de moderação de grupos que foi desenvolvida na década de 1970, na Alemanha, para facilitar processos de planejamento e construção de ideias. Baseia-se no uso de tarjetas ou post-its coloridos em que os participantes registram frases curtas que representam ideias, propostas, reflexões, entre outras, e que são fixadas em painéis para categorização, construção de consensos e tomada de decisões.

#### **As metodologias participativas são aquelas que:**

- Facilitam processos de construção coletiva de forma colaborativa;
- Ampliam espaços de voz e escuta para todos e todas;
- Permitem que as diversas opiniões sejam consideradas para a construção de consensos;
- Facilitam a interação e colaboração entre atores diversos;
- Auxiliam para que os participantes de determinado processo tenham os mesmos entendimentos sobre o que foi produzido;
- Fortalecem os sentimentos de coautoria;
- Facilitam construções de aprendizagens coletivas.

#### **As vantagens do método Metaplan são:**

- Todos os participantes acompanham a linha de raciocínio em que uma determinada proposta ou tipo de conhecimento é construído;
- Facilita a categorização de ideias, percepções e propostas, objetivando tomadas de decisão;
- Permite uma visão ampla, global e lógica permanente do que está sendo construído, à medida que todos os processos de construção permanecem visíveis;
- Os participantes percebem que suas ideias foram consideradas para a construção do produto final, facilitando o comprometimento de todos e todas com o que foi construído.

Outra técnica importante é a Investigação Apreciativa. A IA é uma abordagem que tem como foco a gestão da mudança a partir de uma abordagem positiva.

Tradicionalmente, os planejamentos sempre partem de diagnósticos de problemas cuja análise ocupa um bom tempo do processo. Pela investigação apreciativa, o foco é o que há de potencial e de valor dentro do contexto e que pode ser mobilizado e potencializado para a solução do problema.

Portanto, idealmente, o processo de planejamento das ações deve ser iniciado com a transformação de problemas em objetivos de longo, médio e curto prazo, ao mesmo tempo em que se mobilizam olhares e análises sobre as capacidades ideais e reais existentes no território como parte de uma solução.

---

**A vantagem do método Investigação Apreciativa (IA) é o espírito positivo e motivacional que envolve rapidamente os participantes. Começar um processo olhando para o positivo fortalece o sentimento de esperança das pessoas e melhora profundamente a colaboração e o engajamento.**

---

A Investigação Apreciativa está organizada em quatro fases: Descoberta, Sonho, Desenho e

Destino. Em inglês, é o ciclo dos 4Ds: *Discovery*, *Dream*, *Design* e *Destiny*. A principal tarefa da descoberta é revelar a capacidade positiva do grupo e do contexto onde ocorrerá a ação, gerando engajamento dos envolvidos no processo de diálogo.

Todas as perguntas utilizadas nessa etapa devem ter um foco positivo. No Sonho, a proposta é envolver todo o grupo num processo coletivo de visão de futuro compartilhada. É um convite à imaginação e à criatividade, possibilitando um diálogo que construa uma visão que esteja totalmente alinhada aos pontos fortes e aspirações sistematizados na Descoberta.

Na etapa do Desenho, os participantes são convidados a propor caminhos para a chegada até o sonho partindo das descobertas feitas, isto é, olhando para o potencial existente no território.

Já o Destino é o momento de concretização do futuro, um convite à ação inspirado pela descoberta, pelo sonho e pelo planejamento, em que são identificados ações e passos importantes para que os caminhos traçados possam ser percorridos até o sonho almejado.

O Design Thinking (DT), por sua vez, pode ser livremente traduzido como “pensamento de projeto”, e é uma abordagem colaborativa para solução de questões e para a criação de produtos ou serviços inovadores. É ideal para auxiliar na identificação de novas soluções para problemas para os quais já foram tentadas diferentes estratégias com poucos resultados.

A sua utilização do Design Thinking enquanto método envolve 5 fases: As duas primeiras, descoberta e interpretação, referem-se ao momento em que o grupo inicia uma trajetória de investigação e aprofundamento sobre o problema. A terceira é a ideação, quando são geradas e qualificadas as ideias. A quarta, experimentação, é quando são produzidos os protótipos e testes das soluções encontradas. Ao final, ocorre a evolução, quando as soluções são aplicadas e constantemente avaliadas para tanto medir resultados quanto aprimorar métodos.

Por outro lado, o DT também pode ser compreendido como uma metodologia, o que significa dizer que se trata de um conjunto de ferramentas colaborativas, participativas, analíticas, interpretativas e de experimentação.

Três conceitos definem uma prática de DT: empatia, colaboração e experimentação. As ferramentas escolhidas para uma oficina devem, necessariamente, provocar ou despertar esses três conceitos.

O DT não deve ser utilizado como metodologia fechada. É uma abordagem aberta, capaz de interagir com outras.

Deve-se ressaltar que o resultado da produção coletiva dos participantes nestes momentos pode ser muito distinta em função da configuração dos grupos presentes em uma Oficina de ideação ou mesmo do estágio de maturidade de olhar dos participantes sobre as questões locais.

Portanto, criar tipologias ou categorias de ações para favorecer a análise e priorização é bastante importante, sobretudo se houver repasse de recursos para as soluções elaboradas.

## Boas práticas para a organização da oficina de Ideação Coletiva

Algumas práticas podem facilitar o sucesso de uma oficina de Ideação Coletiva. Veja sugestões a seguir:

- Orientações prévias à oficina de Ideação Coletiva, caso seja identificado algum grupo que necessita esclarecimentos adicionais;
- Organizar documentos orientadores que informem aos participantes da oficina previamente sobre o objetivo do evento e a programação;
- Elaborar e divulgar estes documentos especificando as regras, especialmente em caso de premiações de iniciativas a serem apresentadas durante o evento;
- Adotar procedimentos de avaliação e feedback da oficina; sempre é possível melhorar e nenhum roteiro consegue dar conta de todas as especificidades de contextos locais.

Para além da facilitação e da moderação, o processo de colaboração e participação pode ser estimulado por diferentes técnicas e estratégias.

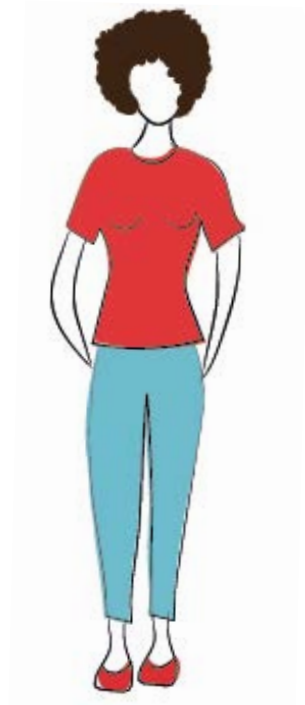
Exemplos:

- A roda que fornece equidade e partilha olhares e saberes: dispor os participantes em formato de roda faz com que todos se vejam e elimina as posições de destaque;
- A ambientação que acolhe, integra e aconchega: o clima de participação deve ser positivo e prazeroso. Trazer para dentro do espaço símbolos da cultura local e que representem a identidade do território cria um sentimento de identificação e laços de integração entre os presentes, por mais que sejam de grupos sociais diferentes;
- Vitalizadores que integram e dinamizam as reflexões: vitalizadores são rápidas dinâmicas de grupo que servem para descontrair em determinados momentos, mas também para fomentar reflexões relacionadas com os pontos de pauta do encontro.

## Dicas para uma boa moderação

Um ponto comum em qualquer metodologia participativa é a importância da moderação, isto é, a facilitação conduzida por um ou mais profissionais garantindo o bom andamento da atividade. Algumas dicas para uma boa moderação são:

- Conhecer bem a técnica que será utilizada, tendo clareza que, em muitos momentos, será preciso usar sua criatividade para fazer adaptações conforme as circunstâncias e perfil de grupo exigirem;
- Se possível, ir antes ao local da atividade para verificar se comporta bem o total de participantes e as atividades de grupo. Checar se as cadeiras são fixas ou móveis, se é possível ou não fixar tarjetas e cartazes nas paredes, se há pontos de energia para os equipamentos e se é possível ou não fazer algum tipo de ambientação, caso seja necessário;



- Escolher sempre a técnica considerando o tamanho do grupo que participará do processo, o tempo disponível, os objetivos e resultados. Lembre-se de que o tempo e tamanho do grupo fazem muita diferença e que metodologias participativas exigem mais tempo de condução;
- Ter em mãos a pauta do dia com a atividade, o tempo de duração, materiais e equipamentos necessários e quem são os responsáveis;
- Iniciar validando com o grupo a agenda e seus horários, bem como fazendo um contrato coletivo com os participantes, de forma que algumas regras de convivência possam ser seguidas para garantir os resultados da atividade;
- Verificar, antes da atividade, se todos os materiais e equipamentos estão separados e de fácil acesso com um checklist. É importante verificar também pontos de energia, extensões e adaptadores;
- Sempre cobrir com fita crepe fios e extensões que estejam pelo chão para evitar acidentes. Nas dinâmicas participativas, há muita movimentação das pessoas;
- Caso pretenda utilizar alguma dinâmica que precise de movimento de corpo, verificar se, entre os participantes, há pessoas com dificuldade de mobilização;
- Ficar atento se no grupo houver aqueles que falam mais do que outros. Utilize da gentileza

para estimular todos a participarem e pedir aos mais falantes para que deem espaço para os mais tímidos;

- Ser rigoroso com o foco da reflexão. É comum, em meio às reflexões coletivas, que os participantes falem sobre outros temas, prejudicando o cronograma e atrasando os produtos das atividades;

## » Elaboração de plano de desenvolvimento local

O objetivo da elaboração de um plano de desenvolvimento local é criar e validar, junto ao poder público local e demais atores do território, um instrumento que aponte as soluções para os problemas detectados naquela localidade.

As metodologias apresentadas neste caderno buscam oferecer diretrizes e ferramentas já testadas para auxiliar a superação dos desafios de indução do desenvolvimento local. Sua concepção consiste na integração de soluções analógicas e digitais - tais como o jogo de tabuleiro e a plataforma Desenvolve - com a finalidade de iniciar processos de interação entre os diversos atores locais, além de realizar o diagnóstico, sistematização, mapeamento colaborativo de problemas e capacidades locais, planejamento e monitoramento.

A partir do uso destas metodologias, recomenda-se a organização da Oficina de Elaboração de Plano Local voltada para

representantes do poder público. O objetivo é estimular o compromisso da gestão do território com a construção de ações multissetoriais voltadas para o desenvolvimento local.

A Oficina de elaboração do plano local deve ser orientada pelos dados levantados durante a fase anterior, a etapa de diagnóstico. O Plano de desenvolvimento local pode ser construído tendo também como referência os quatro eixos que sustentam a metodologia: inclusão, produtividade, resiliência e governança efetiva.

É imprescindível para a elaboração do Plano que seja feita a priorização dos problemas levantados na fase de diagnóstico. Esta etapa prevê a definição das áreas de intervenção prioritárias, considerando os quatro eixos caracterizados acima. Diante desta definição, é possível identificar quais serão os projetos prioritários a serem detalhados, executados, monitorados e avaliados.

Para garantir a sustentabilidade do Plano, é preciso contar com a participação de diversos atores sociais nas distintas etapas de desenvolvimento dos projetos: elaboração, execução, monitoramento e avaliação. É importante, ainda, possibilitar a inserção do tema na agenda pública, bem como promover capacitações para aproximar a sociedade civil organizada, o setor empresarial e o governo.

Em suma, a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Local em contexto de grandes fluxos migratórios pode contribuir para estimular a formulação de programas e projetos que

garantam a integração entre as populações nativas e migrantes, reduzindo a xenofobia, gerando oportunidades que favoreçam a inclusão socioeconômica de todos e todas no mercado de trabalho, bem como fomentando a criação de outros arranjos produtivos por meio do estímulo ao empreendedorismo. É um instrumento que também pode colaborar para otimizar e priorizar os recursos e esforços da Gestão Pública, potencializar a participação de atores sociais diversos e estimular o trabalho intersetorial.

### » **Objetivos da oficina de elaboração de plano de desenvolvimento local**

- Apresentar aos participantes as metodologias conectadas: Jogo, Plataforma e APP Desenvolve! Integrando Territórios, Codesign;
- Apresentar os dados de diagnóstico (problemas e capacidades locais) sistematizados na Plataforma/App e na Oficina de Ideação Coletiva;
- Disparar a elaboração de um Plano de Ação de Desenvolvimento Local em Contexto de Fluxos Migratórios, com priorização de áreas de intervenção, indicação de macro ações, de aporte orçamentário e estratégias de mobilização de recursos para sua implementação;
- Estimular o compromisso da gestão local com a construção de ações multissetoriais.



## Estrutura e conteúdos sugeridos

| ATIVIDADE   | OBJETIVO   | DESCRIÇÃO  |
|---|--|--|
| Apresentação das Metodologias Conectadas (Jogo, Plataforma e App)                           | Ambientar os participantes aos instrumentos utilizados da metodologia; estimular que divulguem o app para garantir a participação popular na elaboração das políticas públicas e incentivar o uso da Plataforma como instrumento de gestão | Facilitadores exibem os instrumentos em um projetor e participantes acompanham o passo a passo   |
| Priorização de áreas para o desenvolvimento de programas e projetos                         | Convidar os participantes a definir, a partir das análises das necessidades e das rotas de capacidades locais, as áreas prioritárias para o desenvolvimento de programas e projetos  | Participantes serão convidados a visitar uma galeria montada com os problemas identificados pela população local e distribuídos pelos 04 eixos do Desenvolvimento Local. Os problemas e suas causas estarão descritos em tarjetas que irão compor a galeria. Os participantes também serão convidados a analisarem as rotas de capacidades reais e ideais. Os participantes receberão bolinhas adesivas coloridas (uma cor para cada eixo) e deverão eleger os problemas prioritários e as rotas prioritárias por meio destes adesivos |
| Levantamento de possíveis ações de intervenção para cada um dos quatro eixos da metodologia | Estimular os participantes a pensarem em programas e projetos a partir dos problemas e rotas de capacidades priorizadas  | Divididos em 04 grupos (um correspondente a cada eixo), os participantes deverão fazer um levantamento de possíveis ações e projetos a serem realizados, considerando as necessidades e potencialidades do território  |
| Planejamento de macroações para cada um dos quatro eixos da metodologia                     | Convidar os participantes a iniciar a elaboração do Plano Local por meio da identificação de possíveis macroações em cada um dos 04 eixos, articulando com as capacidades locais reais mapeadas e considerando as capacidades ideais       | Os 04 grupos deverão detalhar as macroações, identificando objetivos, estrutura analítica do projeto, cronograma, recursos, responsáveis e possíveis parceiros   |
| Socialização das ações planejadas   | Estimular a troca entre as macroações elaboradas em cada um dos 04 eixos, incentivar a troca de conhecimento entre os grupos e realizar os ajustes necessários nas propostas   | Cada grupo apresenta as ações e os demais participantes fazem suas ponderações   |
| Validação das ações que constarão no Plano Local + Encaminhamentos/ Compromissos            | Iniciar a construção do documento do Plano Local e fazer estabelecer compromissos  | Os facilitadores sistematizam as macroações que foram eleitas pelo grupo e fazem as alterações sugeridas pelo grupo de forma que todos visualizem e validem o documento. Importante sinalizar que o documento deverá ser finalizado e, então, validado pelos gestores. A fala final deverá ser de estabelecimento de compromissos  |
| Avaliação Final   | Avaliar a atividade e coletar sugestões, críticas, contribuições   | Roda de conversa final para avaliar a Oficina  |

# Monitoramento e Avaliação

Como identificar se o projeto está alcançando os resultados esperados? E como identificar se os resultados do projeto contribuem para o desenvolvimento local? A fase de monitoramento e a avaliação orienta a busca por estas respostas. Esta fase traz elementos para avaliação de resultados e impactos dos projetos colaborativos no desenvolvimento local.

Monitoramento é o ato de acompanhar a evolução dos resultados do projeto, periodicamente. O monitoramento envolve ações de sistematização de informações por meio de indicadores e análises para fins de acompanhamento da execução dos projetos elaborados pelas redes de capacidades. Avaliação, por sua vez, é o exercício de análise destes resultados e identificação de impactos.

Considerando elementos do monitoramento e da avaliação, é importante realizar a seguinte reflexão: Como desenvolver modelo conceitual de monitoramento e avaliação de resultados que seja aderente a: experiências locais, perspectivas distintas dos atores relevantes, aspectos subjetivos, exercícios dialógicos, circunstâncias históricas, política, econômica, social e ambiental específicas?

A proposta de monitoramento e avaliação apresentada neste Guia busca construir colaborativamente o espectro a ser monitorado e avaliado, bem como identificar as mudanças provocadas pela intervenção. A proposta de negociação entre os atores envolvidos na

intervenção a ser avaliada propõe uma unidade metodológica com o caminho traçado, até aqui, de codesign, formação de redes e colaboração.

A primeira etapa deste processo de estruturação da sistemática de monitoramento e avaliação do plano de desenvolvimento local é a definição do conjunto de indicadores a ser monitorado, tendo como base a mudança intencionada.

## » Indicadores e metas

Indicadores são instrumentos que possibilitam monitorar o progresso de uma iniciativa rumo aos resultados esperados. Neste sentido, o indicador é um instrumento de monitoramento que deve ser formulado tendo em vista o resultado que se deseja alcançar.

Resultados e impactos de um plano ou projeto estão relacionados à diferença entre a situação inicial na qual um beneficiário se encontra antes da intervenção e a situação à qual deseja chegar.

Neste sentido, a construção de indicadores é posterior à definição dos resultados e impactos esperados de determinado projeto ou plano, devendo ser capazes de mensurar tanto a mudança esperada quanto o progresso ao longo da implementação.

Após a definição dos indicadores, deve-se definir os seus meios de verificação. Verificar um indicador significa “apurá-lo” “aferi-lo”. Para que seja possível

Uma boa meta deve ser específica, mensurável, atingível, relevante e temporal. Em inglês, SMART - Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound.

a verificação, é imprescindível que instrumentos de verificação sejam definidos e implementados.

De forma associada aos indicadores, é importante também definir as metas de implementação do plano ou projeto. Estas metas deverão ser distribuídas ao longo do tempo de implementação, permitindo orientar e aferir os esforços de execução do plano ao longo do tempo.

O monitoramento das metas do plano visa, prioritariamente, acompanhar o desempenho das iniciativas nele contidas em relação ao alcance dos resultados planejados. Neste sentido, a etapa de monitoramento do plano acompanhará níveis de alcance das metas planejadas em relação às metas executadas, visando o alcance dos resultados e impactos pretendidos pelo plano.

## Comunicação e engajamento

A seguir, o Guia aborda formas, ferramentas e estratégias de comunicação para mobilização, engajamento e participação contínua dos atores locais nos processos propostos. Também são sintetizadas boas práticas de gerenciamento de expectativas das partes interessadas e registro dos conteúdos produzidos.

### Comunicar para transmitir mensagens

Em contextos em que o fluxo de migrantes em uma determinada região aumenta, é comum que os residentes da área – comunidade local e os próprios migrantes – estejam familiarizados com os desafios e oportunidades geradas pela situação. Como, então, despertar estes indivíduos para o diálogo sobre os temas mais complexos envolvendo este novo contexto?\*

É preciso explorar técnicas para que as pessoas possam ouvir e ser ouvidas durante processos de construção em redes.

Na comunicação, bem como em todas as iniciativas que buscam promover o desenvolvimento em contextos de elevado fluxo migratório, é importante

\*É importante endereçar problemas por suas verdadeiras condições, origens e causas. Este passo a passo visa apresentar técnicas de comunicação que podem gerar diálogos produtivos com pessoas com várias visões de mundo. Sugerimos também que você faça o exercício de pensar em maneiras de estimular o diálogo com as pessoas ao seu redor!

posicionar as pessoas como protagonistas, trazendo-as à cena. Dar visibilidade às ações dos envolvidos em cada processo, em especial à capacidade de protagonizar e tomar decisões de impacto em suas comunidades, é fundamental. É comum, no entanto, nas notícias e na comunicação interna dos projetos, que estes sujeitos sejam retirados do campo de visão ou relegados à condição de objeto, não sujeito (OSORIO, 2019).

Identificar os protagonistas de uma comunidade e suas atitudes diante das questões que afetam seu dia a dia é o primeiro passo para a construção de uma comunicação que seja, por si mesma, um impulso para o desenvolvimento local.

Além desta, outras ferramentas podem colaborar:

### Valores comuns

Somos mais iguais que diferentes. É comum que a comunicação siga o tradicional fluxo de identificação de problemas, descrição dos mesmos, possível busca de alternativas e conclusão.

No entanto, para alertar a todos sobre as questões pelas quais passa nossa comunidade e atingir o maior número de pessoas, é possível fazê-lo de forma mais atraente. Construir narrativas que se conectam com valores compartilhados é eficaz para promover a mudança de opinião em direção a soluções (OSORIO, 2019).

Sugere-se, portanto, partir dos pontos em comum para depois discutir pontos específicos. Veja os exemplos abaixo:

---

**Para falar de questões ligadas à migração, por exemplo, pode-se abordar o tema das famílias: partindo do princípio que a maioria das pessoas concorda que famílias devem permanecer unidas, e com boas condições de vida, dar aos migrantes oportunidades para uma vida digna pode ser considerado um valor comum. Para falar sobre questões ligadas ao desenvolvimento local, pode-se partir de valores como a redução de desigualdades e a erradicação da pobreza. Ao perguntar a um grupo se gostariam que todos tivessem melhores condições de vida, é possível encontrar um princípio comum que serve como ponto de partida para conversas sobre desenvolvimento.**

---

## Identificando o problema

Seja nos diálogos para a criação de uma Árvore de Problemas, durante a construção de uma ideia ou para pensar em objetivos para o grupo, fale sobre os problemas e chame as coisas pelo que elas são.

Depois de iniciar a conversa estabelecendo quais são os valores de que todos compartilham (desejos de uma boa vida em comunidade, com oportunidades para todos, por exemplo), é importante endereçar questões que podem ser obstáculos para atingir estes objetivos.

---

**Ao contar a suas interlocutoras e interlocutores sobre um tema, busque sempre narrar uma situação de forma tangível, simples e direta.**

**Falar sobre “gerar oportunidades para a população desassistida” e dizer que “as pessoas enfrentam dificuldades para se candidatar para vagas de emprego” podem ter significados semelhantes, mas a segunda frase endereça o problema mais diretamente, tornando o mesmo mais compreensível e palpável.**

**Você consegue pensar em outros exemplos?**

---

## Busca por soluções

Dê mais espaço ao que você busca do que ao que se opõe: pautar sua comunicação na criação de coisas boas, não apenas na redução das ruins. Ao elencar os problemas na Árvore de Problemas, por exemplo, tente não usar os termos “falta de” ou “ausência de” - dessa forma, o grupo será obrigado a trabalhar as questões de sua região de forma mais complexa.

Além disso, há autores que defendem que o uso de termos amenos inibe motivação e engajamento no longo prazo. A alternativa seria citar claramente os objetivos da sua atuação: isso ajuda a sustentar o engajamento de sua base de apoio e gera interesse. Foque a mensagem principalmente na busca pelo que é desejado, e não apenas no combate a algo ruim.

---

**Ao invés de dizer “melhorar a burocracia para os empreendedores”, que tal falar sobre “\_\_\_\_\_ seria um bom caminho para um processo melhor”? Você acha que isso poderia tornar os problemas enfrentados mais claros para todos?**

---

Este passo a passo foi livremente inspirado no Guia para comunicadores progressistas, da norte-americana Anat Shenker-Osorio, traduzido pelo coletivo Narrativas e adaptado ao contexto de desenvolvimento local no contexto de elevado fluxo migratório para fins de produção deste guia.

## Comunicação e planejamento

Além de construir narrativas capazes de transmitir mensagens e estimular diálogos entre diferentes interlocutores envolvidos com os processos descritos neste Guia, é importante planejar uma estratégia de comunicação, seja para a construção da Oficina de Ideação Coletiva, para divulgar um dos projetos elaborados em rede, ou para as ações das iniciativas propostas.

Isto significa entender o que se quer comunicar, com quem se quer comunicar e quais os formatos mais adequados para transmitir aquela mensagem. Também quer dizer instrumentalizar a memória daquela iniciativa, pensando em formas de reportar o que foi realizado, tanto para pessoas envolvidas como para as externas à ação, e reunir o conteúdo gerado para compor um conjunto de boas práticas para atuação em certo contexto.

Para tanto, é necessário definir:

- **Qual o papel de cada um dos envolvidos no projeto – dentro e fora de sua estrutura de comunicação?** A partir de papéis e missões bem definidas, o projeto pode ser planejado, executado e mensurado.
- **Em qual língua serão feitas as peças de comunicação do projeto?** Em ambientes multinacionais e multiculturais, é possível estabelecer mais de um idioma para a comunicação. É importante observar qual o melhor idioma a ser adotado em cada situação e a possibilidade de realizar materiais gráficos

bilíngues, que sejam acessíveis a um maior número de pessoas.

- **Quais podem ser os impeditivos e incentivos para acesso a determinados ambientes que compõem as etapas do projeto?** Acessibilidade de locais, onde deixar crianças e idosos durante os períodos de execução de atividades, disponibilidade de transportes e de lanches ou refeições para os envolvidos em ações que duram períodos mais longos, entre outros, são questões que devem ser analisadas pelos organizadores de eventos, encontros e atividades.
- **Qual a infraestrutura envolvida na comunicação do projeto?** Definição dos formatos de comunicação e armazenamento de informações mais pertinentes ao projeto. Podem variar de grupos de WhatsApp até softwares de gerenciamento, e devem incluir a definição de método e local de arquivamento de documentações e outras informações pertinentes ao projeto.
- **Quais formatos de eventos serão realizados?** Analisar as vantagens e desvantagens de diferentes tipos de eventos, incluindo custos envolvidos e resultados gerados, para selecionar quais devem compor o planejamento de comunicação daquele projeto.
- **Como serão divulgados o projeto e suas atividades?** Mapear as ações de divulgação que serão necessárias ao longo do projeto, com seus

respectivos objetivos, custos e responsáveis. Estabelecer qual a melhor forma de aproveitar as habilidades dos talentos envolvidos na execução das atividades.

Para que as necessidades sejam adequadamente definidas e gerenciadas,

é necessária uma avaliação do valor das informações, de forma que se possa informar apenas o que é relevante para cada tipo de interessado, já que nem toda informação é útil para todos.



# BIBLIOGRAFIA

ONU. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em <http://www.pnud.org.br/Docs/TransformandoNossoMundo.pdf> .

SEN, A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.

UNDP. Human Development Report 1990. New York: Oxford University Press, 1990.

UNDP. UNDP Strategic Plan, 2018-2021. Disponível em <https://undocs.org/DP/2017/38>

Comunicação no contexto atual: um guia para comunicadores progressistas. ANAT SHENKER-OSORIO. CENTER FOR COMMUNITY CHANGE, 2019.

Rede narrativas – para realizar uma roda de conversa [https://narrativas.org.br/wp-content/uploads/2018/11/GUIA\\_-RODA-DE-CONVERSA-REGIONAL\\_-NARRATIVAS\\_VF.pdf](https://narrativas.org.br/wp-content/uploads/2018/11/GUIA_-RODA-DE-CONVERSA-REGIONAL_-NARRATIVAS_VF.pdf)

AHUJA, Gautam. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, v. 45, p. 425-455, Sep. 2000.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

PERROW, Charles. Small-firms networks. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. *Networks and Organizations: structure, form, and action*. Cambridge: Harvard University, 1992.

## REFERÊNCIAS

ACNUR. (2019). *Global Trends Forced Displacement in 2018*.

OIM (2019) Estimativa do número de migrantes e refugiados venezuelanos desabrigados em Boa Vista/RR. 10-12 de junho 2019.

Otero, Guilherme. Torelly, Marcelo. Rodrigues, Yssysay. (2018). *A Atuação da Organização Internacional para as Migrações no Apoio à Gestão do Fluxo Migratório Venezuelano no Brasil*. In *Migrações Venezuelanas*. pp. 38 - 44

Response for Venezuelans R4V. (2019). *Brazil Situation Report February 2019*.

Sbalqueiro Lopes, Cristiane Maria (2018). *Uma janela de oportunidades: a migração venezuelana como fator de desenvolvimento*. In *Migrações Venezuelanas*. pp 104 – 125

ITAÚ. *Macro Visão-Índice Itaú de Atividade dos Estados*. Relatório. 9 de março de 2018. Disponível em: [https://www.itaub.com.br/\\_arquivosstaticos/itaubba/contents/common/](https://www.itaub.com.br/_arquivosstaticos/itaubba/contents/common/)



REALIZAÇÃO:



*Empoderando vidas.  
Fortalecendo nações.*

APOIO:

