

RELATÓRIO EXECUTIVO DA CONSTRUÇÃO COLETIVA DO

DIAGNÓSTICO MUNICIPAL PARTICIPATIVO

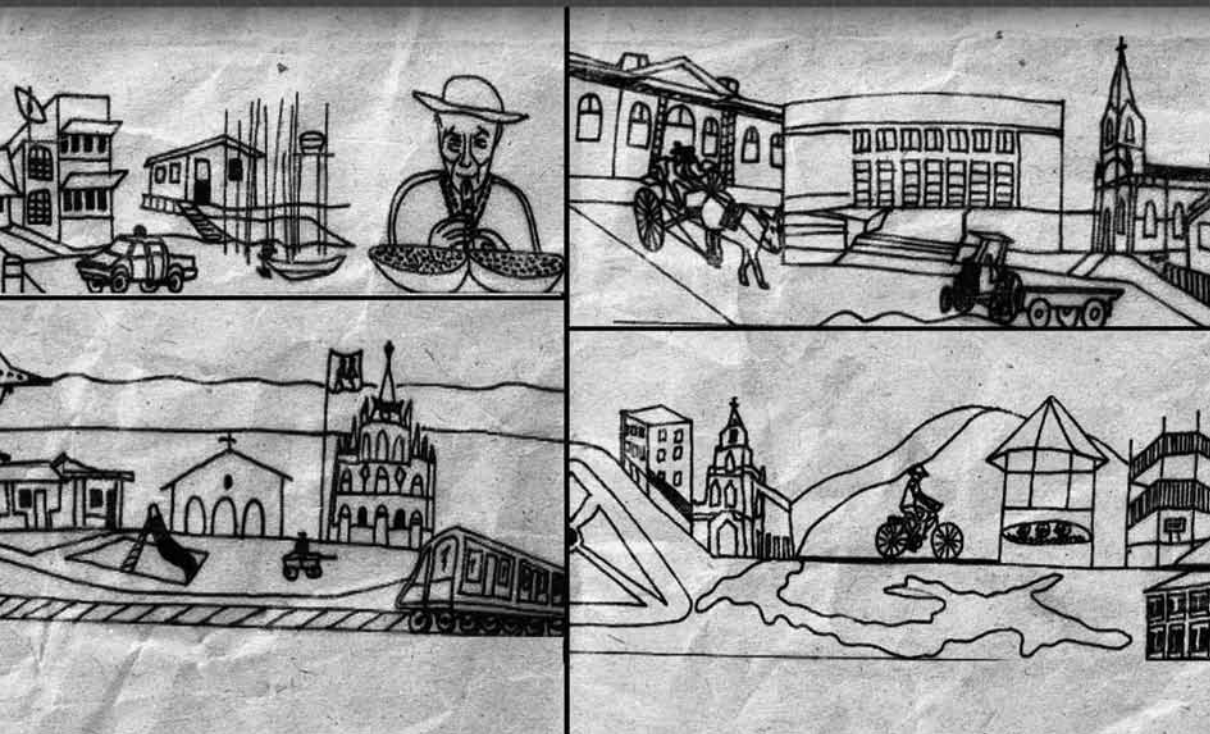
PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO LOCAL



RELATÓRIO EXECUTIVO DA CONSTRUÇÃO COLETIVA DO

DIAGNÓSTICO MUNICIPAL PARTICIPATIVO

PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO LOCAL



Qualquer parte desta publicação poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Presidente da CNM:

Paulo Ziulkoski

Coordenador-Residente do Sistema ONU no Brasil e Representante-Residente do PNUD no Brasil:

Jorge Chediek

Coordenação CNM:

Elena Pacita Lois Garrido
Jeconias Rosendo da Silva Júnior
Moacir Luiz Rangel

Representante-Residente Assistente para Programa e Coordenadora da Unidade de Políticas Sociais e Cidadania:

Maristela Marques Baioni

Coordenadora da Unidade de Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de Capacidades:

Maria Celina Arraes

Coordenação de Projeto CapaCidades:

Denise Bocorny Messias
Ieva Lazareviciute
João Pedro Kaempf

Assistente de Projeto:

Andrea Brito Theorga

Auxiliar de Projeto:

Rafhael Vaz dos Santos

Processo Seletivo:

Augusto Mathias, Claudia Valenzuela, Daniel Furst, Giane Cristini Boselli, Gustavo Cezario, Ieva Lazareviciute, Luciana dos Passos, Luiz Mauricio Zanin, Marsden Paz, Renata Villas Boas e Sueli Couto Rosa.

Coordenação de metodologia:

Fernanda Maria Duarte Severo

Consultores e colaboradores:

Ada Maria Gravina Prates, Adriana Ança, Ana Rosa Soares, Antônio de Luna, Ciro Daniel Souza, Claudio Gualberto, Cynthia Figueiredo Camargo, Dalgisa da Silva, Elvira Nascimento, Glayson Ferrari, Gustavo Cezário, Helena Sueli Xavier, Júlio César Magalhães, Kenia Ribeiro, Lenira Machado, Luis Fujiwara, Márcia Paterno Joppert, Marcos Luis Assis, Maria do Socorro Oliveira, Maria Goretti Lima, Maria Regilane Ferreira da Silva, Nelson Correa, Paulo Edler, Silvana Helena Granemann, Sheila Rosa, Sueli Couto Rosa, Taiane Born, Viviane Amaro.

Organização e desenhos da capa:

Andréa Brito Theorga

Revisão Ortográfica:

Danúzia Queiroz Cruz Gama
Keila Mariana de A. Oliveira

Design gráfico:

Themaz Comunicação Ltda.

Ficha Catalográfica

Confederação Nacional de Municípios – CNM e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil.
Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local.

Volume 1: Relatório executivo de construção coletiva do Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local. Brasília: CNM/Pnud, 2012.

ISBN 978-85-99129-47-0
[96 p]

1. Diagnóstico Municipal Participativo. 2. Desenvolvimento Humano Local. 3. Avaliação de Capacidades. 4. Plano de Ação Estratégico. 5. Políticas Públicas Sustentáveis.

Apresentação

Esta publicação é fruto de trabalho conjunto entre a CNM e o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), na experiência da construção coletiva e da implementação de metodologias com os quatro municípios-piloto do projeto CapaCidades .

O Desenvolvimento Humano deve ser reconhecido como um direito e oportunidade de cada indivíduo e cada comunidade, através do fortalecimento e da ampliação das capacidades individuais, coletivas e institucionais. O bem-estar de uma comunidade pode ser alcançado e aperfeiçoado, de forma tal que a vida das pessoas signifique o bem maior, acima das coisas.

Para compreender quais as capacidades necessárias para a promoção do desenvolvimento humano, no âmbito municipal, é necessário a realização de um diagnóstico que possibilite a compreensão do todo e a possibilidade de escolha de possíveis caminhos para se chegar ao resultado almejado.

A importância de diagnosticar antes de decidir está nas possibilidades que o Município encontra de compreender melhor os problemas, as possíveis soluções, identificar as oportunidades e potencialidades municipais para enfrentar os desafios bem como as estratégias de fortalecimento das suas capacidades necessárias para encaminhar as soluções identificadas.

Este primeiro volume relata a experiência de implementação do projeto CapaCidades e orienta as organizações e lideranças que desejam fomentar a participação e mobilizar comunidades em processos de construção coletiva para a elaboração de um Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local – DMPDHL.

O resumo das experiências aqui resumidas foi produzido a várias mãos, sob óticas multi e interdisciplinares, para que, trabalhando a gestão de conhe-

cimento, seja possível o uso de instrumentos passíveis de replicação. Por isso, o documento não se apresenta rígido em seu conteúdo e, faz referências às experiências e lições aprendidas durante todo o processo de construção coletiva e implementação - ampliando as discussões sobre a participação na priorização das ações e na promoção do desenvolvimento humano.

Esta publicação quer tão somente oferecer aos atores locais a oportunidade de conhecer as experiências que vivenciamos e que geraram excelentes resultados nas comunidades onde foram desenvolvidas. Elas estão aqui, transformadas em produtos agora descritos e publicados.

Embaixador Jorge Chediek,

Representante Residente do PNUD
e Coordenador Residente
do Sistema ONU no Brasil

Paulo Ziulkoski

Presidente da CNM

Agradecimentos

Aos Municípios-piloto e aos Grupos de Trabalho Locais (GTL21) de Abaetetuba/PA, Barbalha/CE, Jaguarão/RS e Marliéria/MG, pela participação, compromisso, coragem e intercâmbio de saberes proporcionados durante todas as etapas deste Projeto.

A toda a população dos quatro Municípios-piloto, que em sua simplicidade nos ensinaram sobre suas comunidades, cidades, modos de vida e que, acima de tudo, nos acolheram com tamanho respeito, carinho e solidariedade.

Aos prefeitos municipais Francinetti Maria Rodrigues Carvalho (PA), José Leite Gonçalves Cruz (CE), José Cláudio Martins (RS) e Waldemar Nunes de Souza (MG), que enfrentaram esse desafio de maneira propositiva e que deram todo o apoio logístico necessário para que as reuniões nas comunidades fossem possíveis e que os espaços e as instâncias de participação popular fossem ampliados etc.

Aos técnicos municipais Dalgisa Araújo, Sueli Xavier (PA), Antônio de Luna (CE), Adriana Ança (RS), Marcos Luís Assis (MG) e Agentes Locais Maria Goretti Lima (PA), Regilane Ferreira (CE), Taiane Born e Nelson Correa (RS), Cláudio Gualberto e Viviane Amaro (MG), que trabalharam firmemente nas atividades do projeto in loco, nas mobilizações, nos processos de divulgação, na negociação e na priorização junto aos GTLs21.

Aos consultores e aos colaboradores da CNM e do Pnud, que se dedicaram ao desenvolvimento, às adaptações e às revisões metodológicas.

Às fotógrafas Elvira Nascimento e Kênia Aguiar pelos registros de imagens realizados nos Municípios e nos eventos do Projeto Capacidades.

Aos nossos parceiros institucionais que nos emprestaram suas expertises colaborando com o desenvolvimento humano em cada localidade.

CapaCidades

(Escrito por Maria do Rosário Lustosa da Cruz)

O Pnud resolveu
Um bom projeto criar,
Entregou a CNM
Para poder praticar
E com metodologia
Já está a implementar

Existe para que possa
Todo e qualquer cidadão,
Refletir sobre problemas
Em busca de solução
E nas oportunidades
Incentivar a criação

Início em quatro cidades
E fortalecido está.
Marlândia, fica em Minas
E Abaetetuba, Pará
Jaguarão, no chão gaúcho
E Barbalha no Ceará

Projeto CAPACIDADES
Ocorre no social,
Em diferentes setores
Do institucional,
Organizado em equipe
Ou no individual

Pretende com seu esforço
Fazer fortalecimento.
No social e econômico
Aplicar conhecimento
E de forma sustentável
Manter desenvolvimento

Amplia capacidades
Com uma nova visão
De pessoa interessada
Em qualquer situação,
Monitorando estratégias
Com boa administração

Enfrenta risco e vantagens
No aprender e fazer,
Nos distintos benefícios
Que todos vão perceber,
Na construção coletiva
Que estão a apreender

Ao fazer cidadania,
Gera efeito educativo.
Garante conhecimento
De modo bem relativo,
O potencial local
Fica muito produtivo

Trabalhando em parceria
Abrange toda a grandeza,
Criando fontes de renda
Vai combater a pobreza,
E a inclusão social
Ele fará com certeza

O seu maior desafio
É a todos respeitar,
Para poder com sucesso
O resultado encontrar,
Multiplicando as ações
Para bons lucros somar

Projeto CAPACIDADES
Tem uma grande missão,
Casar ideia com prática
Gerando a inovação,
Para colher resultados
Fazendo a sustentação

Ao fazer mapeamento
De grandes dificuldades
Que ele vai encontrando
Espalhadas nas cidades,
Também está descobrindo
As potencialidades

OBJETIVOS DO MILÊNIO

Para o desenvolvimento,
Está tentando alcançar
Com o comprometimento,
Realizando as ações
Para o fortalecimento

O primeiro objetivo
Que se precisa alcançar
É a fome e a miséria
Reduzir pra melhorar,
A vida de muita gente
Que agora tem que mudar

O segundo objetivo
É bastante especial,
É pra que toda criança
De um modo universal,
Possa concluir o estudo
No ensino fundamental

O terceiro objetivo
Que está a trabalhar,
É fazer a igualdade
E a diferença acabar,
Entre homens e mulheres
Que estão a circular

O quarto objetivo
Diz que é para reduzir
Mortalidade infantil
Que está a existir,
De criancinhas bem pobres
Com carências a suprir

Boa saúde materna
No quinto é determinado,
Para toda mulher grávida
Com o seu filho esperado,
Tem programa que garante
Excelente resultado

Combater o HIV
E a malária também,
Doenças infecciosas
No sexto, diz muito bem,
Pra reverter todo quadro
Que na estatística tem

No sétimo objetivo
O principio é integral,
É a parte sustentável
Do espaço natural,
Que já está nas políticas
De programa nacional

Também monitora a água
De todo mundo beber,
Pensando na melhoria
Que todos vão receber
As questões da moradia
Estar a estabelecer

O oitavo objetivo
Que dá continuação,
Atende necessidades
Dando a valorização,
Do comércio e finança
Existente na nação

Problemas da dívida externa
É tratado globalmente,
Com medidas importantes
Fica sustentavelmente.
E trabalho para os jovens
Poder viver dignamente

Por um preço especial
Fazer acompanhamento,
Da indústria farmacêutica
Com o seu medicamento,
Cooperando com países
Sem o desenvolvimento

E junto ao setor privado
Fazer a cooperação,
Em serviço especial
De uma comunicação,
Com alta tecnologia
Melhorar a informação

Para que os objetivos
Possam mesmo acontecer,
devemos participar
e nossa parte fazer
o negocio é cooperar
Pra os empecilhos vencer

Com responsabilidade
A abrangência é local,
Pra qualidade de vida
E justiça social,
É que abrange as temáticas
Com uma leitura global

Das etapas do programa
Uma é para realizar,
O processo seletivo
Feito pra determinar,
As cidades escolhidas
Pra o projeto trabalhar

Com a formação de grupo
Que é para escolher,
A coordenação local
Pra poder desenvolver,
Diagnosticando a área
Que todos vão entender

É no plano de ações
Que está o planejamento,
Para as políticas locais
Fazer desenvolvimento,
É feita a avaliação
Para o monitoramento

FEIRA DE CONHECIMENTO
Feita de exposição,
Com parceiros existentes
Em toda uma região,
Fazendo troca de ideias
Em busca de solução

É na gestão integrada
Que visa fortalecer,
Que está a governança
Pra resultados obter,
Do setor público e privado
De que está a se valer

No rol de conhecimento
Está a identificação,
O PNUD e CNM
Vão adentrando em ação,
E os Municípios pilotos
Vão resolvendo a questão

De experiências vividas
É feito um bom documento,
Com acervo fotográfico
Fazendo comprovamento,
De tudo o que acontece
Dentro do planejamento

Contando com bons parceiros
Tudo é fortalecido,
Junto à comunidade
O sucesso é garantido,
Do setor público e privado
Selando o acontecido

Projeto CAPACIDADES
Levantou esta questão
Para um bom planejamento
Com dez anos de ação
Com toda comunidade
Dando a continuação

Projeto CAPACIDADES
Faz o desenvolvimento,
Treinando habilidades
Revela o conhecimento,
Sustentável e igualitário
Para o fortalecimento.

Juazeiro do Norte (fev/12)

Sumário

INTRODUÇÃO	15
1 DIAGNÓSTICO MUNICIPAL PARTICIPATIVO PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO LOCAL	17
1.1 O que significa e para que serve?	17
1.2 Processo seletivo dos Municípios-piloto	19
1.3 Aspectos metodológicos	23
1.4 Construção coletiva do conhecimento	35
1.5 Governança local - Grupo de Trabalho Local	38
1.6 Bases do diagnóstico	40
1.6.1 Bases Territoriais	40
1.6.2 Bases de Capacidades	42
2 ETAPAS DO DIAGNÓSTICO	44
2.1 PRÉ-DIAGNÓSTICO	44
2.1.1 O que significa e para que serve?	45
2.1.2 Produtos esperados	45
2.2 LEITURA TÉCNICA	46
2.2.1 O que significa e para que serve?	46
2.2.2 Estratégias e ferramentas	46
2.2.3 O que são as cartografias estratégicas?	47
2.2.4 Produtos esperados da Leitura Técnica	55
2.2.5 Algumas lições aprendidas	55

2.3 LEITURA COMUNITÁRIA	59
2.3.1 O que significa e para que serve?	59
2.3.2 Estratégias e ferramentas	60
2.3.3 A interação das comunidades com as cartografias estratégicas.....	62
2.3.4 Produtos esperados na Leitura Comunitária.....	63
2.3.5 Algumas lições aprendidas.....	64
2.4 LEITURA COMPARTILHADA	66
2.4.1 O que significa e para que serve?	66
2.4.2 Estratégias e ferramentas	66
2.4.3 Consolidação das informações espacializadas nas cartografias ...	67
2.4.4 Produtos esperados na Leitura Compartilhada.....	68
2.4.5 Algumas lições aprendidas.....	69
2.5 AVALIAÇÃO DE CAPACIDADES	70
2.5.1 O que significa e para que serve?	70
2.5.2 Os temas centrais.....	71
2.5.3 As capacidades técnicas e funcionais	72
2.5.4 Produtos esperados na Avaliação de Capacidades	74
2.5.5 Algumas lições aprendidas.....	75
2.6 PLANOS MUNICIPAIS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS – PAEs.....	75
2.6.1 O que significa e para que serve?	75
2.6.2 Estratégias e ferramentas	77
2.6.3 Monitoramento e avaliação dos PAEs	78
2.6.4 Produtos esperados dos PAEs	79
2.6.5 Algumas lições aprendidas.....	80
BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA	81
ANEXOS – CARTOGRAFIAS ESTRATÉGICAS DOS MUNICÍPIOS	
PILOTO.....	84

Introdução

No formato de um relatório executivo, este documento apresenta uma visão macro do que será abordado mais detalhadamente nas cartilhas para cada etapa metodológica, abrangendo e integrando os três segmentos do Município: público, privado e sociedade civil. É necessário esclarecer que as conceituações dispostas aqui são consideradas para o âmbito do projeto, não tendo qualquer pretensão de esgotamento ou afrontamentos interpretativos em outros contextos.

Neste caderno, discorreremos, resumidamente, sobre o processo, a concepção e a implementação do Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local, parceria estabelecida entre a Confederação Nacional de Municípios (CNM) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud).

São abordadas, de forma resumida, as nuances e os aprendizados do processo seletivo dos Municípios-piloto; as premissas básicas que nortearam a proposta de gestão integrada dos direitos humanos, desenvolvimento humano, Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), desenvolvimento humano e desenvolvimento sustentável para construção de políticas públicas brasileiras de âmbito municipal; o ciclo de ações gerais do projeto; os conceitos e as estratégias das dimensões e dos norteamentos implementados no projeto para o desenvolvimento e o fortalecimento de capacidades humanas municipais.

Como o fortalecimento das capacidades é central para o alcance dos níveis desejados de desenvolvimento humano, o processo implementado fortaleceu as capacidades locais e norteou as estratégias para desenvolvê-las na construção de uma cidade melhor.

Ao realizarem os levantamentos e os diálogos sobre as questões territoriais e sobre as suas condições organizacionais, a sociedade prepara-se para exercer o controle social, fundamental para a cidadania ativa. Consolidam-se desse modo espaços, ambiências e instâncias de governança favoráveis ao debate dos caminhos para o desenvolvimento sustentável do ambiente, da sociedade, da cultura e da economia local.

O leitor poderá observar que os temas são retomados e a perspectiva de cada assunto abordado é ampliada à medida que forem necessários os esclarecimentos adicionais. Os princípios metodológicos oferecem uma orientação básica, mas são suficientemente flexíveis para que possam ser ajustados e adequados às necessidades e aos temas específicos dos Municípios brasileiros. Qualquer replicação deve considerar a autonomia e a governança do território.

Esta publicação foi produzida a muitas mãos. A consolidação da proposta metodológica ganhou forma na mesma proporção em que os desafios de promover o fortalecimento de capacidades para o Desenvolvimento Humano Local alcançaram os Municípios-piloto – que assumiram o compromisso do *aprender fazendo* oportunizando a construção coletiva em novos espaços de cidadania.

Mais do que uma obra completa, este documento é um texto de trabalho que se concretiza como obra coletiva em que todos aprendem um pouco mais sobre o seu território, as suas potencialidades e as novas formas de implementar a gestão integrada e sustentável como meio de alcance do desenvolvimento humano.

1 Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local

1.1 O que significa e para que serve?

O diagnóstico é uma ferramenta que nos ajudar a responder a perguntas que a princípio parecem simples e que possibilitam a elaboração de estratégias e planos para superar um problema, aprimorar alguma área específica, inovar, criar processos e, principalmente, construir um projeto de Município desejado pelos seus habitantes – estabelecendo as prioridades de ações integradas e sustentáveis.

Trata-se de um momento em que gestores e população integram os saberes técnicos e os saberes vivenciados cotidianamente no território municipal, refletem sobre suas potencialidades e demandas, estabelecem prioridades e organizam os percursos que devem ser trilhados para alcançar os objetivos. Uma ferramenta que auxilia a tomada de decisões em diferentes situações, tornando-se pré-requisito para um bom planejamento.

Ao realizarem os levantamentos e os diálogos sobre as questões territoriais e sobre as condições organizacionais, o Município se fortalece como estrutura de gestão participativa criando uma condição favorável ao exercício do controle social – fundamental para a cidadania ativa. Consolidam-se, desse modo, espaços, ambiências ou instâncias de governança adequadas ao debate e à participação ativa dos cidadãos.

Todos são convidados a participar na identificação dos problemas e das potencialidades do território. O Diagnóstico Municipal Participativo para

o Desenvolvimento Humano Local (DHL) é uma reflexão ordenada sobre as condições do quadro atual do Município (território e capacidades) conduzida por técnicos e sociedade local. Estudo comparativo e analítico de dados e informações territoriais, socioeconômicas, culturais, ambientais, de infraestrutura, aspectos conjunturais de programas, projetos e ações.

A consolidação desse tipo de diagnóstico participativo passa pela identificação de problemas, potencialidades, conflitos e impactos que uma vez definidos coletivamente são validados em reuniões comunitárias e fóruns municipais. Mais do que uma metodologia de coleta de informações e consolidação de conhecimentos, trata-se de um estudo construído de modo participativo que integra saberes técnicos e saberes comunitários, visando a intervenções práticas no Município.

Nessa perspectiva, a integração de bases territoriais e bases de capacidades para o DHL, que são orientadas pelo objetivo comum de desenvolver capacidades para planejamento e gestão participativo no âmbito municipal. Uma prática de autodiagnóstico e de ampliação dos conhecimentos das possibilidades e das necessidades das organizações municipais, que poderão subsidiar os processos decisórios a curto, médio e longo prazo.

Como a questão das capacidades é central para o alcance dos níveis desejados de desenvolvimento humano, a construção do diagnóstico fortaleceu, ao longo de suas etapas, as capacidades já existentes; identificou aquelas a serem desenvolvidas para ações integradas e os novos arranjos institucionais para a execução e implementação de projetos prioritários.

O diagnóstico é o instrumento de planejamento e percurso técnico para elaboração dos Planos Municipais de Ações Estratégicas, que em seu macroquestionamento expressa um duplo vetor: em que Município queremos viver e quais as capacidades precisamos fortalecer e desenvolver para alcançar nossos objetivos?

1.2 Processo seletivo dos Municípios-piloto

Integrar metodologias preceitua o envolvimento das partes interessadas nas respostas às necessidades de desenvolvimento em cada território, na busca de soluções que aumentem os índices de desenvolvimento humano e qualifiquem o capital humano local na construção de políticas públicas municipais.

Neste tópico é apresentado, resumidamente, o processo e as recomendações sobre os critérios de seleção, os resultados e as primeiras lições aprendidas durante o processo seletivo, realizado de forma clara e transparente junto aos Municípios brasileiros.

Nessa perspectiva de adaptabilidade, flexibilidade e representatividade do território brasileiro e seus 5.563 Municípios (2009), a CNM e o Pnud elaboraram critérios de seleção por grupos de características comuns, que possibilitou a definição de quatro grupos representativos dos Municípios brasileiros. Para definir os Municípios elegíveis no projeto CapaCidades foram necessárias as definições de algumas premissas:

- Buscar um cenário que pudesse representar diferentes realidades do Brasil.
- Criar um conjunto de critérios objetivos que pudesse gerar impacto local e regional e ser altamente replicável.
- Buscar alternativas que conseguissem mapear as diferenças e permitir a competição entre os Municípios para que fossem qualificados para o projeto.
- Criar um critério de pontuação para que os Municípios competissem entre si, ressaltando a importância da contrapartida.
- Estabelecer a necessidade de participação efetiva do prefeito nas reuniões do projeto.
- Buscar Municípios em um universo entre 20 e 50 Municípios con-

correndo por cada um dos quatro critérios (universo previsto de 80 e 200 Municípios elegíveis por grupo).

- Criar critérios objetivos para o primeiro recorte e um conjunto de critérios e indicadores para seleção das subcategorias, em um segundo recorte.

Somente a partir da identificação dos grandes grupos de Municípios, foi possível estabelecer os grupos de foco – Municípios que seriam considerados elegíveis no processo – e, então, formalizar convite para participação no projeto.

A base de dados da CNM serviu como fonte de informação para identificação de Municípios com obras já concluídas ou em etapa de finalização. Depois de aplicar os critérios de corte (IDH e IRFS), foram identificados 160 Municípios elegíveis. Para o CapaCidades foram escolhidos quatro grupos de Municípios:

Grupo 1 – Municípios de fronteira, IDH menor da média nacional (< 0,7)

Desenvolvimento da faixa de fronteira configura-se como importante diretriz da política nacional e internacional brasileira. Apesar de ser estratégica para a integração sul-americana, a região ainda se apresenta como pouco desenvolvida economicamente, marcada pela dificuldade de acesso aos bens e serviços públicos, historicamente abandonada pelo Estado e pela falta de coesão social, por problemas de segurança pública e pelas precárias condições de cidadania. O Brasil tem fronteiras com dez países da América do Sul entre os 12 existentes, o que reforça o caráter estratégico desta região para a competitividade do País e para a integração do continente.

Há três subcategorias de Municípios de fronteira:

1. Municípios da linha de fronteira.
2. Municípios da faixa de fronteira.
3. Cidades gêmeas.

Como um dos interesses do projeto é testar parcerias sul-sul, o foco seria o de privilegiar as **cidades gêmeas**.

Aplicando o critério de corte de IDH menor da média nacional (< 0,7), chegamos aos 40 Municípios selecionados entre os 588 Municípios localizados na fronteira.

Grupo 2 – Municípios integrantes de polos sub-regionais – excluindo-se as capitais

Em estudo encomendado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – atendendo a solicitação de que o governo federal invista em centros regionais, que foram utilizados seus resultados parciais na formulação do PPA (Plano Plurianual) 2008-2011 –, identificaram-se 25 centros regionais prioritários para fortalecer a interiorização em território brasileiro. Como três dos 25 polos são capitais estaduais com próprio regime de financiamento, foi decidido excluir estes da lista deixando somente 22 Municípios elegíveis.

Grupo 3 – Municípios integrantes de regiões metropolitanas – IDH menor da média nacional e com o IRFS menos de 0,5

Pressionados pelas metrópoles, os Municípios das regiões metropolitanas, com potencial econômico, necessitam de uma intervenção mais efetiva que contribua para o desenvolvimento de capacidades de planejamento e gestão. Há 26 Municípios **integrantes das regiões metropolitanas de Curitiba, Recife, Maceió, São Luís, Goiânia, Salvador, Natal, João Pessoa, Macapá, Aracaju e do Colar Metropolitano do Vale do Aço**, com o IDH menor da média nacional e com o IRFS menos de 0,5.

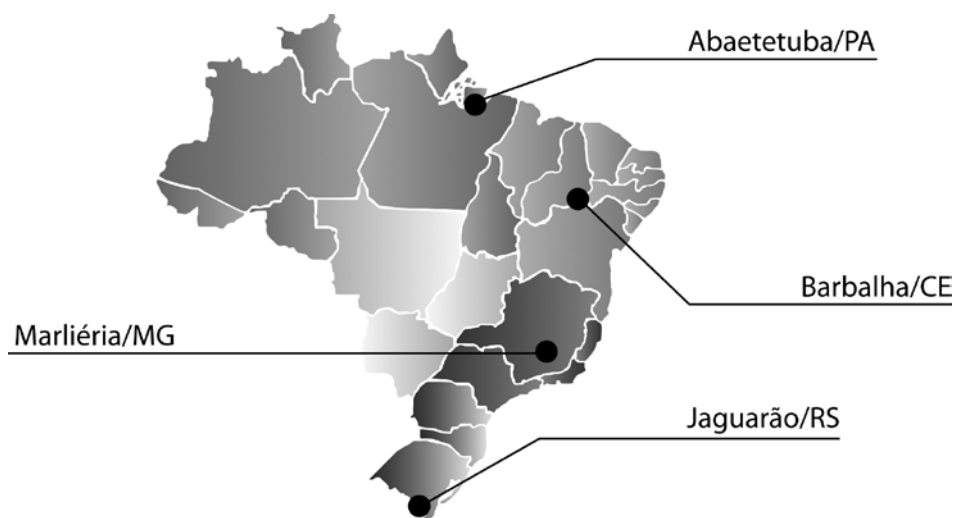
Grupo 4 – Municípios com áreas sob impacto de grandes obras de infraestrutura já concluídas ou em processo de finalização (IDH menor da média nacional e com o IRFS menos de 0,5.)

Estão integrados nesse grupo os Municípios que sofrerão os impactos

de grandes obras, com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) abaixo da média nacional e Índice de Responsabilidade Fiscal e Social (IRFS) abaixo de 0,5. Para atender ao objetivo de aumentar o raio de alcance das ações do projeto, será fundamental que o Município tenha interesse político para desenvolver-se com Municípios no seu entorno – que margeiam a rodovia ou está sob área de influência de outras grandes obras –, uma visão de planejamento integrado.

Obras de infraestrutura **já concluídas** ou **em etapa de finalização** que causam grandes impactos no Município mudam totalmente a dinâmica existente e trazem a necessidade de uma nova estrutura administrativa e de organização, como, por exemplo: implantação ou duplicação de rodovias; hidrelétricas; portos; terminais fluviais; usinas de álcool/biodiesel e hidrelétricas, entre outras.

Como resultados do processo seletivo, em números tivemos: dos 5.563 Municípios brasileiros, 160 identificados como elegíveis, dos quais 12 foram pré-selecionados para receber visitas técnicas, e quatro Municípios-piloto foram selecionados para participar do projeto: Abaetetuba/PA, Barbalha/CE, Jaguarão/RS e Marliéria/MG.



Algumas lições aprendidas:

- Considerar o orçamento: antes de definição do universo dos Municípios-piloto é importante ter estimativa clara sobre os recursos disponíveis para logística, levando em conta o tamanho do Município.
- Consultar os diferentes parceiros ajuda na definição de uma amostra mais equilibrada (exemplo: definição de critério de escolha pelo IR-FS mais alto, uma vez que representam Municípios cujos esforços em prestação de contas e gestão financeira se mostram maiores).
- Os Municípios da mesma categoria devem ser avaliados por uma mesma equipe, de modo a aumentar ou facilitar a análise dos dados coletados durante a visita (transparência).

1.3 Aspectos metodológicos

Designou-se essa metodologia de **Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local (DMPDHL)**, preservando-se um alinhamento teórico-conceitual com as metodologias participativas da pesquisa-ação integrando saberes técnicos e saberes locais. Esse processo de diagnóstico prevê o envolvimento da sociedade de modo a gerar condições locais para o autoconhecimento, por meio de coleta de dados e informações que permitam o estabelecimento das bases necessárias para o exercício de autoformação, envolvimento e amadurecimento para a participação social, formação de alianças e consensos na construção de um Plano de Ação Estratégico (PAE) que servirá de base para o desenvolvimento humano municipal.

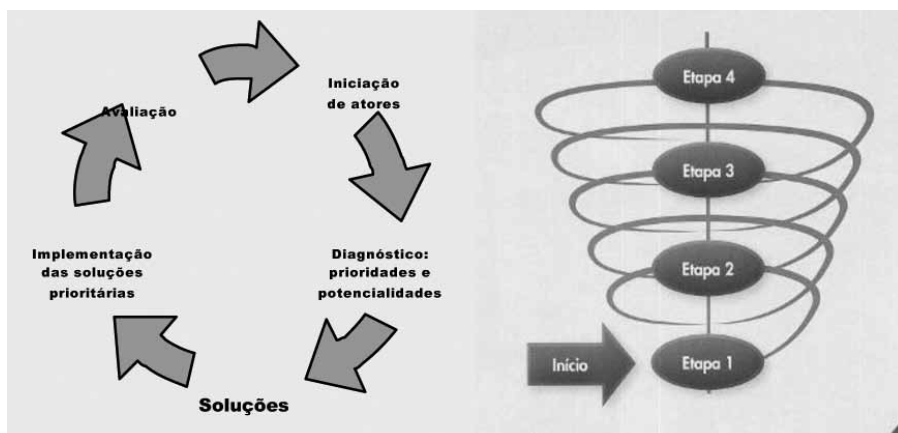
A proposta pedagógica envolve bases territoriais e de capacidades e é denominada como a **LEITURA DA REALIDADE MUNICIPAL**; em que se propõe leituras dinâmicas que possibilitam diagnósticos participativos que podem ser tomados como “retratos da realidade” – mostrando potencialidades e fragilidades, enquanto sua “análise e interpretação” nos possibilita elencar pontos de intervenção e promover mudanças no contexto identificado.

O processo é modular, e a sua duração média é estimada entre quatro e cinco meses; tendo sido subdividido em cinco momentos principais: pré-diagnóstico, leitura técnica, leitura comunitária, leitura compartilhada e plano de ação estratégico. A metodologia tem duplo recorte temático e é conduzida simultaneamente: o primeiro, voltado para a coleta de informações sobre o território municipal e sua área de influência, suas potencialidades e fragilidades do ponto de vista estrutural e das dimensões da sustentabilidade local; e o segundo, abordando as capacidades organizacionais instaladas e aquelas que estão por ser desenvolvidas. Para tanto, foram listadas algumas ações comuns para implementação com os Municípios-piloto:

- Diagnóstico Municipal Participativo para o DHL.
- Levantamento das políticas municipais, planos e projetos (em andamento/implementação).
- Planejamento estratégico.
- Identificação dos arranjos institucionais (intra e intermunicipais).
- Promoção de intercâmbios e troca de experiências entre os segmentos público, privado e sociedade civil.
- Desenho de um sistema de monitoramento e avaliação.
- Busca de convênios e parcerias estratégicas.
- Avaliação de capacidades locais (existentes e a desenvolver).
- Definição das prioridades para o Desenvolvimento Humano Local.
- Plano de Ação Estratégico Municipal (PAE).

O ciclo do projeto pode ser resumido a partir do diálogo com os segmentos e as primeiras capacitações das equipes técnicas locais sobre as metodologias (iniciação dos atores), passando pelo levantamento das necessidades e potencialidades municipais associadas à sua priorização, bem como pela construção e implementação das soluções consensuadas em fóruns públicos, até a avaliação das ações do projeto como um todo (atividade esta que acontece durante todo o ciclo do projeto).

FIGURA 4 – CICLO DE AÇÕES DO PROJETO CIRCULAR (IDEALIZADO) E ESPIRAL (REALIZADO)



Na implementação da metodologia, percebeu-se que o desenho de um espiral representava melhor o processo, visto que, na construção do diagnóstico com os Municípios-piloto, as capacidades eram fortalecidas e que o ciclo de projeto inicialmente desenhado repetia-se em todas as etapas, passando em diferentes momentos pelo mesmo lugar.

Para cada etapa foi importante mobilizar atores, levantar potencialidades, encontrar soluções, fortalecer alianças, construir novos arranjos, monitorar o processo, avaliar as prioridades e o mesmo procedimento se repetindo na etapa seguinte, o que agrega aspecto inovador à experiência.

Objetivo do projeto

As ações implementadas nos quatro Municípios-piloto, buscam cumprir o objetivo principal estabelecido no Prodoc de:

Prover apoio e serviços aos Municípios de forma a fortalecer suas capacidades e equipar instituições públicas, organizações da sociedade civil e setor privado com o conhecimento, experiência e ferramentas necessárias para desenhar políticas e programas municipais visando a atingir as metas de desenvolvimento dos Municípios. Mais especificamente, os objetivos do projeto são contribuir para os esforços em andamento dos Municípios para assegurar desenvolvimento socioeconômico inclusivo e sustentável (PRODOC, 2008, p. 3).

Em uma perspectiva global, o projeto CapaCidades pretende como resultado:

[...] fortalecer a capacidade institucional dos governos locais para a participação local e para o envolvimento da sociedade civil e outros importantes parceiros para o desenvolvimento municipal integrado, socioeconômico, inclusivo e sustentável focado nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Macrocenário

A base comum que unifica os trabalhos pode ser resumida da seguinte forma:

- Direitos humanos.
- Desenvolvimento humano e Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs).
- Objetivos do Projeto de Fortalecimento de capacidades para o Desenvolvimento Humano Local.
- Participação da população local por meio de suas entidades representativas.
- Transparência da gestão pública municipal.
- Gestão integrada nas suas quatro dimensões: participação como governança; interdisciplinariedade como intersectorialidade, gestão em redes e gestão por resultado.

A partir desses referenciais, o processo desenvolvido em cada Município é único e reflete as especificidades locais.

O macrocenário integra em intersecção o desenvolvimento das capacidades acolhendo os direitos humanos (DH), as esferas mundial e brasileira, conjugando os ODMs, o Desenvolvimento Humano Local (DHL), o desenvolvimento sustentável (DS),

DIREITOS HUMANOS

Os direitos humanos foram reconhecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e, posteriormente, ao longo de todo o século XX por um conjunto de instrumentos legais de âmbito internacional. Usualmente, são divididos em três gerações de direitos, evidenciando as conquistas sociais e a ampliação dos direitos da humanidade. A primeira geração dos direitos humanos considera os direitos civis e políticos, as liberdades individuais, a vida, a segurança, a igualdade perante a lei, o direito de propriedade e de ir e vir. Já a segunda geração trata dos direitos econômicos e sociais que dizem respeito à saúde, à educação, à moradia, ao trabalho, ao lazer e dos direitos trabalhistas. Por fim, a terceira geração que considera os direitos dos povos ao desenvolvimento, visando ao estabelecimento de garantias de participação, proteção e preservação dos patrimônios da humanidade (meio ambiente e cultura), direito à paz e socorros humanitários.

ODMs

Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs) são metas estabelecidas até o ano de 2015, que visam a melhorar os indicadores sociais, ambientais e econômicos do Brasil e de outros 190 países-membros da Organização das Nações Unidas (ONU), que foram consolidadas na Declaração do Milênio, em setembro de 2000. Iniciou-se então uma série de ações de combate à pobreza e à fome, promoção da educação, da igualdade de gênero, de políticas de saúde, saneamento, habitação e meio ambiente; estabeleceu-se um conjunto de 18 metas a serem monitoradas por 48 indicadores, que incorporam o que é possível implementar, mensurar e comparar em escala mundial.



as políticas públicas (nacional, estadual e municipal) e as categorias e especificidades dos Municípios-piloto.



1 Erradicar a extrema pobreza e a fome

O objetivo global de até 21% de pobreza é um dos mais propensos a ser ultrapassado. Até 2015, segundo estimativas do Banco Mundial, a taxa global de pobreza (renda) é projetada ao redor de 15%, ligeiramente acima dos 14,1% previstos antes da crise financeira mundial, mas ainda superando as metas graças a ganhos acumulados no passado. De acordo com o Banco Mundial, a crise teria levado um adicional de 64 milhões para o grupo dos extremamente pobres ao final de 2010. Como resultado disso, estima-se que 53 milhões a menos de pessoas terão escapado da pobreza até 2015.



2 Atingir o ensino básico universal

Houve progressos no aumento do número de crianças frequentando as escolas nos países em desenvolvimento. Em mais de 60 países em desenvolvimento, mais de 90% das crianças estão matriculadas em escolas. O número de crianças fora da escola caiu de 115 milhões em 2001 para 72 milhões em 2007, mesmo com o crescimento da população mundial. Em 2007, os países em desenvolvimento atingiram uma taxa de 86% de crianças completando o ensino básico – 93% para os países de renda média, mas apenas 65% para os mais pobres. Nos países da África Subsaariana 41 milhões de crianças ainda estão fora da escola. No sul asiático, elas somam 31,5 milhões, o que ainda representa um grande desafio em termos de acesso universal ao ensino básico.



3 Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres

A desigualdade de gênero começa cedo e deixa as mulheres em desvantagem para o resto da vida. Estudos recentes comprovam que o empoderamento das mulheres é importante não apenas para o cumprimento do Objetivo 3, mas para vários outros objetivos, em especial os ligados a pobreza, fome, saúde e educação. Graças ao aumento significativo no índice de matrículas de meninas no ensino básico, muitos países estão conseguindo alcançar igualdade de gênero nas escolas. Até 2005, cerca de dois terços dos países em desenvolvimento tinham alcançado a paridade de gênero no ensino básico. A expectativa é de que esse objetivo seja alcançado globalmente em 2015 tanto para o ensino básico quanto para o fundamental. Os grandes obstáculos ainda estão concentrados, em sua maioria, nos países da África Subsaariana.



4 Reduzir a mortalidade na infância

As projeções para os ODM ligados à saúde são as piores no grupo de metas estabelecidas até 2015. O cenário para redução da mortalidade infantil infelizmente faz parte deste conjunto. A taxa global de mortalidade de bebês e crianças até cinco anos caiu de 101 óbitos por mil nascimentos em 1990 para 74 em 2007. Progresso notável, mas insuficiente para que o Objetivo 4 seja alcançado com redução dessas mortes em dois terços. A tendência para o período 2009-2015 aponta para 1,2 milhão de mortes adicionais de crianças dessa faixa etária.



5 Melhorar a saúde materna

A mortalidade materna continua inaceitavelmente elevada em muitos dos países em desenvolvimento. Em 2005, mais de meio milhão de mulheres morreram durante a gravidez, o nascimento ou nas seis primeiras semanas após o parto. Cerca de 99% dessas mortes ocorreram em países em desenvolvimento, com a África Subsaariana e do sudeste da Ásia, respondendo por 86% deste total. Na África Subsaariana, o risco de uma mulher morrer ao longo de sua vida por causa de uma doença tratável ou de complicações evitáveis durante a gravidez e o trabalho de parto é de 1 em 22, enquanto em regiões desenvolvidas este risco é de 1 em cada 7.300.



6 Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças

Todos os dias, 7,5 mil pessoas são infectadas pelo vírus HIV e 5,5 mil morrem em consequência da AIDS - a maioria por falta de prevenção e tratamento. O número de novas infecções vem diminuindo, mas o número de pessoas que vivem com a doença continua a aumentar junto com o aumento da população mundial e da maior expectativa de vida dos soropositivos. Houve avanços importantes e o monitoramento progrediu. Mesmo assim, só 28% do número estimado de pessoas que necessitam de tratamento o recebem. A malária mata um milhão de pessoas por ano, principalmente na África. Dois milhões morrem de tuberculose por ano em todo o mundo.



7 Garantir a sustentabilidade ambiental

A proporção de áreas protegidas em todo o mundo tem aumentado sistematicamente. A soma das áreas protegidas na terra e no mar já é de 20 milhões de km² (dados de 2006). A meta de reduzir em 50% o número de pessoas sem acesso à água potável deve ser cumprida, mas a de melhorar condições em favelas e bairros pobres está progredindo lentamente. Entre 1990 e 2006, mais de 1,6 bilhão de pessoas ganharam acesso a água potável, aumentando de 76% para 86% a proporção da população com esse acesso. São 76 os países que estão no caminho para o cumprimento dessa meta, mas 23 estão estagnados e 5 apresentaram regressão de acordo com dados mais recentes do Banco Mundial.



8 Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento

Apesar dos desembolsos dos países da OCDE em assistência ao desenvolvimento terem crescido 0,7% em termos reais de 2008 para 2009 e atingido US\$ 119,6 bilhões, eles vieram abaixo dos compromissos previamente assumidos, especialmente com os países da África Subsaariana. Descontado o perdão das dívidas, a assistência estrangeira ao desenvolvimento cresceu 6,8% em termos reais. No comércio global, além dos impactos da crise financeira mundial, um dos maiores obstáculos tem sido o fracasso das nações em concluir as negociações da Rodada de Doha.

FIGURA 5 – MACROCEENÁRIO NO DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES PARA O DHL EM MUNICÍPIOS BRASILEIROS



Assim, por meio de mecanismos de cooperação e parceria estabelecidos entre essas esferas, é possível:

- Promover, de forma contínua, o entendimento e o apoio mútuo para a melhoria de indicadores de desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural.
- Criar e incluir os Municípios em redes de cooperação microrregionais, nacionais e internacionais, estimulando a troca de experiências e informações.
- Estabelecer acordos e consórcios municipais para implementação de programas e projetos.
- Desenvolver capacidades para realização do projeto e que poderão oportunizar a sustentabilidade das práticas de gestão integrada.
- Dar visibilidade para as ações do Município.

As esferas mundial e brasileira ao serem associadas por meio da gestão integrada e estratégica ampliam as possibilidades de fortalecimento das capacidades para o Desenvolvimento Humano Local. O caminho aberto pelo Diagnóstico Municipal Participativo e o Planejamento Estratégico Situacional consolidam um exercício que envolve os segmentos da sociedade no desenho de práticas que beneficiam a todos. Isto se dá, essencialmente, por desenho, implementação e incentivo às políticas públicas integradas que, nas especificidades de cada território, possam atender às necessidades dos cidadãos, ao desenvolvimento de suas capacidades e habilidades, aos seus direitos a saúde, educação e moradia descente, cultura, emprego e renda e a um meio ambiente sustentável.

No âmbito do projeto, a aproximação dessas duas esferas (mundial e nacional) consideradas como complementares e interdependentes busca o fortalecimento e a geração do desenvolvimento de capacidades para o DHL no âmbito dos Municípios brasileiros. Para isso, integram-se as dimensões do desenvolvimento humano e as do desenvolvimento sustentável de modo original, visando ao estabelecimento dos critérios iniciais das macrotemáticas ao serem contempladas e oportunizar a reflexão crítica e ações estratégicas do DHL nos territórios municipais.

DESENVOLVIMENTO HUMANO

Um processo de expansão das reais liberdades das pessoas – suas capacidades – e empoderamento de pessoas como agentes ativos de desenvolvimento equitativo em um planeta compartilhado. As pessoas são, ao mesmo tempo, beneficiárias e agentes para alcançar um desenvolvimento humano equitativo e de longo prazo, tanto em âmbito individual quanto coletivo. Portanto, o desenvolvimento humano é o desenvolvimento das pessoas, alcançado pelas pessoas para as pessoas.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

É um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações futuras; é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.
(NOSSO FUTURO COMUM, 1988, p. 46).

DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

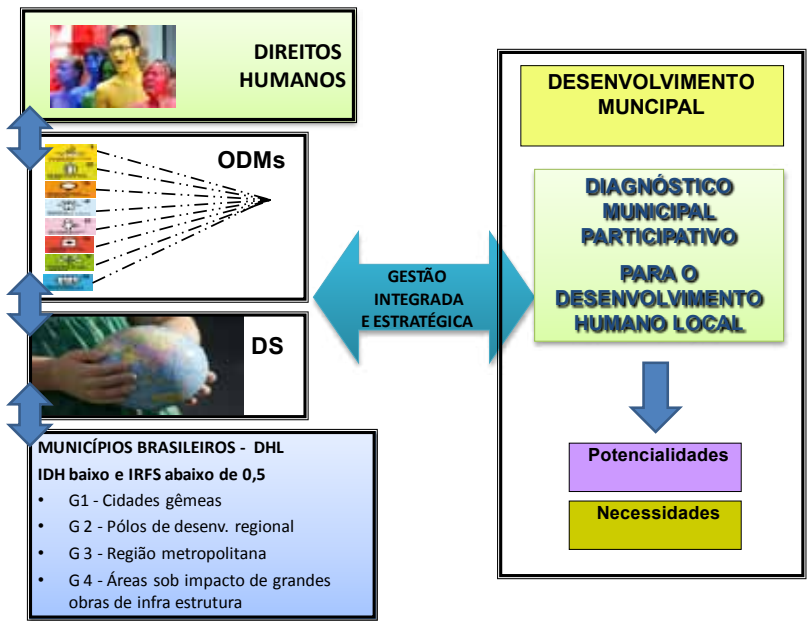
O desenvolvimento de capacidades compreende o processo no qual indivíduos, organizações e sociedades criam, ampliam e fortalecem suas aptidões, habilidades e competências para o estabelecimento de seus próprios objetivos de desenvolvimento ao longo do tempo. É um modo interativo de mapeamento, diagnóstico, autoavaliação e cooperação voltado para a aprendizagem contínua e o planejamento de metas que se mostram prioritárias em um universo de outras possibilidades.

Como ponto de partida para essas definições da área de abrangência do Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o DHL, foram incorporadas as premissas gerais supraexpressas, as observações e os estudos preliminares realizados nos Municípios-piloto e as quatro dimensões, usualmente, utilizadas pelo desenvolvimento sustentável (ambiental, social, econômica e institucional).

Para garantir os princípios da gestão integrada, estratégica e participativa, acrescentou-se a quinta dimensão: governança. Constituem-se, assim, as cinco dimensões do Desenvolvimento Humano Local e sustentável abordadas no projeto para o fortalecimento das capacidades.

A figura a seguir apresenta de modo esquemático as premissas que foram integradas ao escopo do projeto CapaCidades para que ele fosse concebido e garantisse a gestão integrada nas diferentes esferas.

FIGURA 6 – ESQUEMA GRÁFICO DE INTEGRAÇÃO DAS PREMISSAS DO PROJETO



- Os *direitos humanos* e a síntese parcial de suas dimensões expressas nos ODMs são admitidos como cenário inicial para o Desenvolvimento Humano Local.
- Os Municípios-piloto que representam as categorias caracterizadas anteriormente e, ainda, são exemplares pela potencialidade de gestão integrada no território municipal brasileiro prevista pelo projeto de CapaCidades.
- Do mesmo modo que os ODMs, o DS expressa de forma mais ampla as premissas previstas nas três gerações dos DHs, complementando os ODMs na composição do cenário mundial e garantindo a amplitude dos direitos humanos ao meio ambiente e à cultura.
- Os DH, os ODMs, o DS e as categorias definidas nos Municípios-piloto são integrados por mecanismos de gestão que se vale de arranjos institucionais orientados pela democratização, pela descentralização, pela desburocratização, pela equidade e pela participação social – possibilidades abertas pelas reformas do Estado brasileiro, desenvolvimento das políticas internacionais e nacionais.

Essas esferas, somadas aos valores transversais (DH, ODM, DS), integram redes de Municípios, e o resultado é o desenvolvimento municipal com a promoção de processos participativos, fortalecendo as instâncias de governança local.

As dimensões que integram o Desenvolvimento Humano Local e sustentável e as capacidades estão expressas e esclarecidas, logo a seguir.

FIGURA 7 – DIMENSÕES ABORDADAS NO PROJETO CAPACIDADES



Dimensão social: corresponde especialmente aos objetivos ligados à satisfação das necessidades humanas, à melhoria da qualidade de vida e justiça social. Abrange os temas: pobreza; saúde; educação; cultura e identidade; segurança; trabalho e emprego; e equidade. A questão da equidade inclui subdimensões como gênero e raça.

Dimensão econômica: é a dimensão que deve retratar a riqueza econômica do Município e a infraestrutura local (água, saneamento, iluminação, telefonia, estrutura viária e habitação, acesso à internet), revela o desempenho macroeconômico e financeiro da localidade.

Dimensão ambiental: diz respeito ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental e está relacionada aos objetivos de preservação e conservação do meio ambiente, considerados fundamentais para a qualidade de vida, saúde da população e para o Desenvolvimento Humano Local. Os indicadores selecionados devem expressar pressões sobre os recursos naturais,

em especial aqueles cujo acesso é um direito humano.

Dimensão institucional (organizacional): diz respeito à responsabilidade e à capacidade fiscal e de gestão do poder público e caracteriza as capacidades de cada segmento nos Municípios (poder público, sociedade civil e iniciativa privada).

Dimensão governança: diz respeito ao nível de participação da sociedade nos processos de formulação e implementação de políticas locais e gestão integrada. Aborda ainda o grau de interação entre os segmentos público, privado e sociedade civil. Corresponde à dimensão participativa da gestão integrada.

1.4 Construção coletiva do conhecimento

Ampliar o conhecimento sobre o território local oportuniza a realização de planejamentos estratégicos mais próximos da realidade municipal, visto que tratam de temas comuns ao dia a dia da população. Ao reconhecer os pontos positivos e negativos do local onde vivem, as pessoas tendem a criar um senso crítico sobre o que pode ou precisa ser realizado para a melhoria da qualidade de vida no local.

Nesse sentido, as bases territoriais oferecem uma “temática” acessível que motiva os encontros da sociedade em torno de uma compreensão e de expectativas de construções sociais diferenciadas. Na medida em que o Município passa a ser compreendido pelos seus habitantes e são mapeados os aspectos que podem colaborar na transformação cotidiana, revela-se com mais clareza para a sociedade alguns dos possíveis caminhos para traçar e alcançar objetivos.

Por meio do exercício de observação sistemática do território, se evidenciam que tipo de capacidades são necessárias para trabalhar questões prioritárias e quais são necessárias para fortalecer as novas formas de enxergar, trabalhar e dinamizar ações, a partir do melhor entendimento do território.

Paralelamente, a partir das análises das bases territoriais (reflexão participativa do território), as capacidades organizacionais instaladas e aquelas que precisam ser fortalecidas são identificadas durante o processo: um processo de autoanálise que sugere ao cidadão como interferir na sua realidade, desenvolvendo aptidões, habilidades e competências para trabalhar novos e antigos projetos.

Uma mudança na condição de espectador e coadjuvante para um papel de destaque – um ator social vinculado ao processo decisório e de planejamento do seu próprio ambiente – passando a interagir com mais proposição e sugestão em relação ao meio.

O entendimento do “CapaCidades para quê?”, ao vincular-se a uma temática que é melhor apropriada pela população, diante da realidade local, permite a cada munícipe refletir sobre as próprias limitações para resolução dos problemas e criação de novas oportunidades.

Ao assumir os riscos e as vantagens desses processos coletivos de aprendizagem, cada cidadão beneficia-se porque conquista espaços renovados de atuação e amplia sua integração às organizações das quais participa cotidianamente (públicas ou privadas). O “*aprender fazendo*” que conduz a integração das duas bases metodológicas representa maneira simples de exercitar a cidadania e garantir o acesso ao conhecimento.

Assim, as análises críticas sobre o território e o seu papel no desenvolvimento local entram em ação, ampliando a percepção dos atores sociais em relação às exigências, às possibilidades e às limitações dos espaços coletivos. As primeiras percepções de mudanças são: o sentimento de participação ativa, de corresponsabilização pelo proposto, as atitudes positivas perante o “novo” conhecimento, as habilidades, a abertura para os diálogos, a cooperação para o estabelecimento de acordos e arranjos institucionais, entre outras.

Um conjunto de práticas e soluções que, consequentemente, fazem que os envolvidos reflitam sobre o tipo de capacidades necessárias e as que já existem, precisam ser aprimoradas para a melhoria da qualidade de vida da população.

A junção das duas bases do diagnóstico (territoriais e de capacidades) resulta em um processo de construção crítico e coletivo, ancorado na realidade local para além do imediatismo de metodologias de pesquisas estanques aplicadas por especialistas em uma população-alvo.

A intensificação dessa integração potencializa a pesquisa-ação de caráter participativo, envolvendo diversos segmentos da sociedade, ultrapassando os acordos momentâneos, conduzindo, assim, as primeiras práticas de Desenvolvimento Humano Local.

Para viabilizar e aproximar as diferentes organizações, bem como fortalecer e qualificar a participação social no decorrer do processo, os municípios foram agrupados, para fim de avaliação das capacidades, da seguinte forma: segmento público, privado e segmento sociedade civil (organizada e grupos sociais); definidos a seguir por eles mesmos.

SEGMENTO PÚBLICO

Considera-se poder público o conjunto de órgãos responsáveis pelo planejamento, pela gestão e pela avaliação das atividades realizadas pelo governo. O poder público municipal, tal como as esferas federais e estaduais, é constituído por três esferas de Poder: Legislativo, Executivo e Judiciário. No âmbito legal, cabe à parcela da população, vinculada ao governo, desenvolver ações para promoção do bem-estar da sociedade, garantindo os espaços de controle social interno e externo na gestão pública. No contexto do Projeto de Fortalecimento de Capacidades para o Desenvolvimento Humano Local, os trabalhos serão focados na prefeitura e suas respectivas secretarias e câmara municipal.

SEGMENTO PRIVADO

Considera-se segmento privado a parcela da população local que realiza atividades de caráter empreendedor, de desenvolvimento econômico, de natureza lucrativa, formais ou informais, rurais ou urbanas, individuais ou coletivas. Adotam-se as seguintes classificações dos empreendimentos: grandes empreendimentos regionais ou de abrangência nacional (ex.: indústrias, fábricas, usinas, mineradoras); médios empreendimentos (supermercados, padarias, escolas privadas, lojinhas, farmácias); e microempreendimentos (formais e informais; coletivos e individuais; cooperativas; associações; artesãos e agricultores; vendedores ambulantes; feirantes; prestadores de serviços locais).

SOCIEDADE CIVIL

Considera-se sociedade civil organizada a parcela da população que se integra em função de objetivos comuns, assumindo deveres e direitos. São espaços de negociação entre os interesses individuais e os interesses de grupos sociais que defendem causas específicas. Devido a sua relativa autonomia em relação ao Estado, essas estruturas organizadas da sociedade civil conseguem ampliar a participação cidadã nos processos decisórios e, muitas vezes, reafirmar práticas conduzidas pelo Estado ou pelos segmentos empresariais em defesa dos direitos coletivos. Essas organizações são de extrema importância para a promoção da cidadania, da democracia e da economia social. Ex.: associações produtivas, sindicatos, conselhos, grupos de idosos, mulheres e jovens, grupos de gênero, cooperativas, Igrejas, ONGs, populações tradicionais (indígenas, ribeirinhos, pescadores, extrativistas, quilombolas).

1.5 Governança local – Grupo de Trabalho Local (GTL21)

A fim de garantir a implementação local e fortalecer as bases de sustentabilidade das práticas de diagnósticos participativos, foi constituído um Grupo de Trabalho Local, chamado de GTL21,¹ sendo uma instância de governança local representativa por incluir critérios equitativos de participação para os membros dos diferentes segmentos (público, privado e sociedade civil).

¹ O GTL21 é composto por sete membros de cada um dos segmentos referenciados; seus 21 representantes foram eleitos previamente nas oficinas de pré-diagnóstico (2009) e chamado nesse momento de GTL21..

Sua composição se deu de forma voluntária e sob premissa da equidade de gênero e raça; com o mesmo número de representantes para cada segmento e, divididos, por sugestão: em equipes de comunicação, mobilização, técnica e de coordenação – com atividades e desafios específicos.

O mesmo grupo foi criado no pré-diagnóstico para integrar os munícipes e as diferentes etapas do diagnóstico, assumindo posteriormente outras funções no Município e no mesmo projeto.

O fórum de debates e integração, realizado com cada segmento, é convocado pelo técnico local de referência e pelo GTL. As coletas de informações sobre o território e sobre as capacidades locais são conduzidas de acordo as premissas supraexpressas, contando com a participação conjunta da equipe de consultores, colaboradores e com o grupo de trabalho local ampliado.

Cada Município-piloto, para apoiar a gestão das atividades do projeto CaPaCidades, indicou um servidor público (da prefeitura) para acompanhar todo o processo. Esse técnico contou com a contratação de um(a) agente local (pessoa não ligada à prefeitura) – com perfil complementar – para orientar a melhor forma de desenvolver as etapas do diagnóstico.

Perfil do(a) técnico(a) municipal

Servidor público municipal (CH: 40 horas/semana)

Conhecimentos em gestão pública municipal; técnicas e ferramentas de gestão integrada e políticas públicas; habilidade de articulação nas diversas secretarias e na câmara municipal.

FUNÇÕES ESPERADAS:

- Auxiliar na articulação junto à câmara de vereadores, ao setor privado, às lideranças da sociedade civil organizada e aos grupos sociais e aos Municípios vizinhos.
- Realizar levantamento, estruturação, organização e sistematização de dados e informações, palestras e treinamentos.
- Coordenar, facilitar, moderar e sistematizar reuniões em grupo e oficinas.
- Sistematização, registro fotográfico das reuniões e dos relatórios descritivo-analítico das atividades.

Perfil do(a) agente local

Contrato específico (CH: 30 horas/semana)

Conhecimentos em gestão pública municipal; técnicas e ferramentas de gestão integrada e/ou políticas públicas; técnicas e ferramentas relacionadas ao desenvolvimento humano local.

Habilidades na adequação de linguagens, trabalho em equipe, sistematização e registro.

FUNÇÕES ESPERADAS:

- Articular junto aos consultores da CNM/Pnud os parâmetros para realização do projeto.
- Contribuir com os ajustes da metodologia de DHL (produção, sistematização, registro).
- Auxiliar o técnico da prefeitura na articulação junto à câmara de vereadores, ao segmento privado e à sociedade civil e aos Municípios vizinhos.
- Oferecer suporte técnico capacitado para realização do diagnóstico, do planejamento, da implementação, do acompanhamento e dos ajustes do projeto.
- Realizar levantamento, estruturação, organização e sistematização de dados/informações.
- Coordenar, facilitar, moderar e sistematizar reuniões e oficinas, palestras e treinamentos temáticos.
- Produção de relatórios descritivo-analítico das atividades.

O papel do técnico municipal, do agente local e do GTL são fundamentais para fomentar a coesão social, identificar aspectos que merecem ser observados na formulação do diagnóstico e das ações, promover parcerias locais e divulgação das práticas em curso, garantindo a transparência e ampliando a participação social. Na medida em que fortalecerem-se esses grupos e arranjos locais, o aporte técnico externo poderá ser reduzido gradativamente, a fim de gerar o processo de emancipação, autonomia e controle social.

As atividades desempenhadas pelos GTLs são essenciais para gerar a apropriação e adequação das metodologias no Município. Cabe aos GTLs a integração das equipes de trabalho, garantindo a representatividade; a coleta de dados, a produção e sistematização de informações sobre o Município; a mobilização social; o fortalecimento e a criação de arranjos locais, bem como a divulgação das ações priorizadas/estratégicas, mantendo os princípios da metodologia participativa de modo a garantir a transparência e a legitimidade das práticas e integrar os saberes técnicos e os saberes comunitários municipais.

1.6 Bases do diagnóstico

1.6.1 Bases territoriais

No que se refere às bases territoriais, o Município é considerado como um todo, um território único de desenvolvimento humano, educacional, cultural e socioeconômico. As relações estabelecidas ali se fortalecem pelo sentimento de pertencimento ao local, quando os cidadãos se identificam como “parte” do todo. Assim, o próprio processo de seleção dos Municípios-piloto, com seus critérios avaliativos, justifica a determinação do universo de pesquisa adotado.

A ampliação do conhecimento sobre o território local oportuniza a realização de planejamentos estratégicos mais próximos da realidade municipal, visto que tratam de temas comuns ao dia a dia da população abordados

de forma integrada. Ao reconhecer as potencialidades e fragilidades do local onde vivem, os municípios tendem a criar um senso crítico sobre o que pode ou precisa ser realizado para melhorar a qualidade de vida no local.

Nesse sentido, a consolidação das informações de bases territoriais oferecem uma “abordagem” acessível que motiva os encontros da sociedade em torno de uma compreensão e de expectativas de construções sociais diferenciadas e inovadoras. Na medida em que o território municipal passa a ser compreendido pelos seus habitantes e são mapeados os aspectos que podem colaborar para a transformação cotidiana, revela-se com clareza, para a mesma sociedade, alguns dos caminhos possíveis de serem traçados no alcance de objetivos comuns e interesse coletivo.

Por meio do exercício de observação sistemática do território, fica mais evidentes que tipo de capacidades são necessárias para trabalhar determinadas questões e, também, como potencializar as capacidades existentes para que novas formas de enxergar, trabalhar e dinamizar as ações a partir do melhor entendimento do território.

Para sistematização das bases territoriais, foram trabalhadas informações e conhecimentos de caráter físico-estrutural e aspectos conjunturais relativos aos programas e projetos em desenvolvimento nos Municípios. Sendo privilegiadas para fins de análises as seguintes dimensões: 1) Social; 2) Econômica; 3) Ambiental; 4) Institucional; e 5) Governança. A partir desse macrorrecorte foram delimitadas sete temáticas centrais para realização de espacialização das informações em “cartografias estratégicas”, a saber: 1) Saúde; 2) Educação, Cultura e Lazer; 3) Infraestrutura e habitação; 4) Economia e Produção Local; 5) Ambiental; 6) Segurança; 7) Institucional (organizacional).²

FIGURA 10 – APROXIMAÇÕES DAS TEMÁTICAS E DIMENSÕES TRABALHADAS NAS CARTOGRAFIAS ESTRATÉGICAS



1.6.2 Bases de capacidades

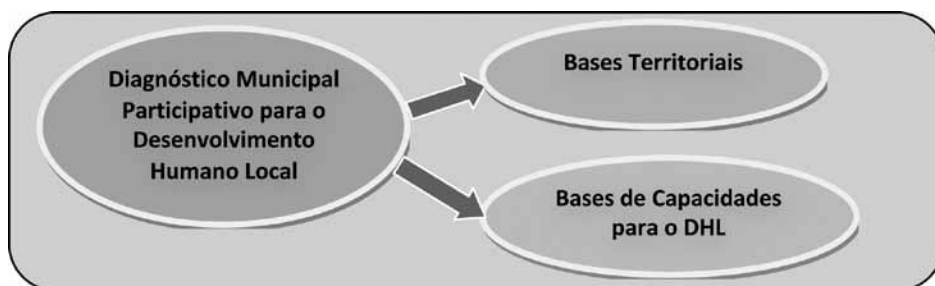
As *bases de capacidades* tiveram suas avaliações dirigidas aos atores locais dispostos em seus segmentos de atuação: público (todos ligados direta ou indiretamente às prefeituras, secretarias, universidades, conselhos municipais e câmaras de vereadores, entre outros), privado (micro, pequenos, médios e grandes empresários/empreendedores, cooperativas etc.) e sociedade civil organizada (instituições, associações de classe, sindicatos, organizações não governamentais etc.), bem como os grupos sociais locais; reunidos em uma instância de discussão e governança, criada para facilitar os debates e consensos (GTL).

Concentra-se nas informações sobre as capacidades existentes e capacidades que precisam ser desenvolvidas para atingir objetivos definidos

coletivamente pelos diferentes atores. Os temas centrais para fortalecimento das capacidades, no escopo desse projeto, são os seguintes: arranjos institucionais, liderança, gestão do conhecimento e corresponsabilidade.

Complementarmente, cinco capacidades funcionais consideradas fundamentais para planejamento e programação (para elaborar e administrar políticas, legislações, estratégias e programas) fizeram parte das avaliações: 1) Envolver as partes interessadas; 2) Avaliar uma situação e definir uma visão e um mandato e missão; 3) Formular políticas e estratégias; 4) Orçar, administrar e implementar; 5) Monitorar e avaliar os processos.

FIGURA 11– RELAÇÃO DO DIAGNÓSTICO COM AS BASES TERRITORIAIS E DE CAPACIDADES



Os resultados da coleta de dados da totalidade e da amostragem foram tabulados de forma individualizada, e as informações e dados foram socializadas com os grupos coletivamente.

2 ETAPAS DO DIAGNÓSTICO

2.1 Pré-diagnóstico

O início da leitura da realidade local ocorreu com o pré-diagnóstico e os primeiros encontros de esclarecimentos gerais sobre o projeto, em oficinas individualizadas por segmento (público, privado e sociedade civil), sobre a criação do GTL com as pesquisas preliminares da documentação técnica selecionada pela equipe municipal. A coleta de dados dos documentos municipais concentra-se em aspectos físico-territoriais do Município, dos planos, dos programas e dos projetos em execução, bases cartográficas e imagens atualizadas.

Os resultados parciais das pesquisas elaborados coletivamente pelo GTL subsidiam os diálogos técnicos para análise das principais potencialidades e fragilidades do Município, bem como da identificação das capacidades que devem ser fortalecidas .

Esse momento, que é parte da etapa da leitura técnica, possibilita as primeiras reflexões sobre os aspectos territoriais e ambientais, as vocações e tendências do Município e as possibilidades de estabelecer alianças e parcerias, na proposição e gestão de alternativas para o desenvolvimento municipal. As dimensões privilegiadas dessa coleta e compilação de dados conforme expresso anteriormente contemplam cinco grandes áreas: social, econômica, ambiental, governança e institucional (CNM, 2007, p. 4).

A síntese elaborada a partir dessa pesquisa oferecerá a ampliação do “retrato” inicial da realidade municipal que começou a ser desenvolvida no processo de seleção. Na medida do possível, todas as informações serão organizadas de forma acessível para que possam ser socializadas e compre-

endidas pelo maior número de pessoas, especialmente, como instrumentos de diálogos sobre o território municipal durante as reuniões comunitárias.

No âmbito das bases das “capacidades para o DHL”, o pré-diagnóstico corresponde ao momento de identificação e envolvimento dos interessados no desenvolvimento de capacidades, mobilização e delimitações gerais das motivações e necessidades.

2.1.1 O que significa e para que serve?

A síntese elaborada a partir dessa pesquisa oferecerá a ampliação do “retrato” inicial da realidade municipal que começou a ser desenvolvida no processo de seleção. Na medida do possível, todas as informações serão organizadas de forma acessível para que possam ser socializadas e compreendidas pelo maior número de pessoas, especialmente, como instrumentos de diálogos sobre o território municipal durante as reuniões comunitárias.

No âmbito das bases das “capacidades para o DHL”, o pré-diagnóstico corresponde ao momento de identificação e envolvimento dos interessados no desenvolvimento de capacidades, mobilização e delimitações gerais das motivações e necessidades.

2.1.2 Produtos esperados

- Relatórios de pré-diagnóstico disponíveis como insumos de pesquisa.
- Composição do GTL.
- Divisão de tarefas e fortalecimento das práticas de participação intersetorial no GTL.
- Coleta de dados e informações sobre o território municipal.
- Dossiê técnico (pré-diagnóstico) da leitura técnica para socialização das informações e dados com os Municípios.

2.2 LEITURA TÉCNICA

2.2.1 O que significa e para que serve?

Na leitura técnica, faz-se um primeiro estudo mais sobre o Município com base nos dados dos órgãos federais e estaduais, além dos dados e das informações existentes na prefeitura e nas diferentes instituições do Município; uma comparação e análise das informações socioeconômicas, culturais, ambientais e de infraestrutura disponíveis sobre o território municipal (urbis e ruralidades); e a produção de mapas temáticos, fotografias, imagens, gráficos e tabelas que possibilitem a visualização espacial da realidade do Município e das demais etapas pela população.

2.2.2 Estratégias e ferramentas

As informações coletados e análises iniciadas no pré-diagnóstico são orientadas, nessa etapa, pelo questionamento: **“Em que Município vivemos?”**.

Estas ganharão visibilidade gráfica, à medida que as informações forem expressas nas “cartografias estratégicas”, apoiadas por fotografias ilustrativas e por listagens complementares. Delimitou-se como “cartografia estratégica” obrigatórias para esse momento: 1) Saúde; 2) Educação, cultura e lazer; 3) Infraestrutura e habitação; 4) Economia e produção local; 5) Ambiental; 6) Segurança; 7) Institucional (organizacional).

Síntese e possibilidades:

- **Verificar as capacidades necessárias** para o empoderamento dos atores diante de debates, pleitos e construções coletivas das políticas públicas locais.
- **Identificar problemas e potencialidades por meio de informações colhidas entre os atores locais** para o desenho das ações e dos projetos prioritários do Município.
- **Espacializar as informações em cartografias estratégicas**, possibilitando a visualização e a descentralização da gestão e dos serviços prestados à população, bem como sua melhor administração.
- **Promover o reconhecimento das cadeias produtivas locais** para a construção de parcerias e arranjos produtivos no incentivo à economia local e alcance de melhores resultados.
- **Monitorar e avaliar os estágios de desenvolvimento do Município** por meio da produção de relatórios analíticos de desempenho, resultados e impactos das ações desenvolvidas (análise de cenários socioeconômicos, ambientais e culturais – indicadores, tendências e vulnerabilidades) locais.

2.2.3 O que são as cartografias estratégicas?

No contexto do projeto são mapas temáticos acompanhados de um quadro de legendas explicativas e relato-síntese complementar sobre as condições gerais da estrutura e da conjuntura do Município (urbano e rural) que podem conter textos, fotografias e gráficos. Trata-se da identificação e espacialização de diferentes informações consideradas fundamentais para interpretação e análise do desenvolvimento municipal.

Recomenda-se que todas as cartografias sejam expressas em dois mapas, um destacando os aspectos positivos e outro os aspectos negativos. Por exemplo, na temática saúde – o primeiro mapa sinaliza todos os hospitais

Cartografias estratégicas

Estão diretamente vinculadas ao conceito de função social da cidade e da propriedade, previstas no artigo 2º e 5º do Estatuto da Cidade. Nesse sentido, os Municípios que possuem planos diretores atualizados poderão tomar como base os estudos prévios expressos nos mapas, adequando-os às necessidades e aos questionamentos delimitados para cada área temática identificada.

e postos de saúde, e um segundo mapa sinaliza as demarcações dos principais focos de doenças. A técnica das cartografias permite a criação de um retrato atual do Município, respondendo ao questionamento central: **Em que Município vivemos?**

As temáticas indicadas como básicas para composição, elaboração das cartografias estratégicas poderão ser ampliadas de acordo com as especificidades de cada Município. A composição dessas cartografias é bastante simples, vale-se das bases territoriais (mapas, croquis, plantas) e do conhecimento local sobre o Município. No primeiro momento, são atualizadas e iniciadas a espacialização das informações, de acordo com as informações e os dados levantados, e o conhecimento das pessoas sobre o espaço cotidiano e de uso comum; a seguir são incorporadas as informações organizadas em documentos técnicos de cada um dos segmentos (público, privado e sociedade civil) e por fim, amplia-se e qualifica-se as primeiras demarcações com a ajuda das pessoas que vivem nas micro áreas (bairros, distritos, ocupações irregulares, área rural), valendo-se de diálogos e observações diretas da realidade. As informações são espacializadas nas cartografias e em relatorias de apoio, bem como podem ser ilustradas com imagens dos locais.

No momento em que a equipe técnica especializa os dados e informações nas cartografias, amplia-se a compreensão do Município e dos reais impactos (positivos e negativos) existentes.

Sem a pretensão de esgotar a complexidade de cada uma das temáticas das cartografias estratégicas, são apresentados uma caracterização sumária e alguns questionamentos norteadores na construção dos materiais. Cabe destacar que como toda síntese essa pode ser considerada incompleta e caberá a cada Município avaliar se os questionamentos devem ser ampliados

ou eliminados. Sugere-se que desde o princípio da elaboração dos mapas um dos componentes do grupo registre o modo como as atividades estão sendo desenvolvidas e elabore um relatório-síntese dos questionamentos.

Exemplos de questões norteadoras para a área de: SAÚDE

Considera os equipamentos públicos e privados do serviço de saúde, as áreas de risco de veiculação de doenças e delimita as áreas com menor risco e melhor infraestrutura.

- Onde estão as unidades de saúde?
- Qual a infraestrutura básica destinada à saúde existente no Município?
- Quais as áreas de risco de doenças de veiculação hídrica?
- Quais as áreas de risco de contaminação de lixo?
- Quais as áreas de risco de contaminação de resíduos industriais e/ou hospitalares?
- Quais as áreas de baixo risco de doenças e contaminação?
- Quais as áreas mais carentes de infraestrutura de saúde?

Exemplos de questões norteadoras para a área de: EDUCAÇÃO, CULTURA E LAZER

Considera os equipamentos públicos e privados de educação, cultura e lazer. Aspectos importantes do patrimônio histórico cultural (material e imaterial) e outras expressões da identidade local.

EDUCAÇÃO

- Onde estão as escolas e creches?
- Qual a infraestrutura básica destinada à educação existente no Município?

- Quais os níveis de ensino existentes e onde estão localizados (creches, centro de educação infantil, básico e fundamental, educação especial, educação de jovens e adultos, cursos técnicos)?
- Existe ensino universitário na região e onde está localizado (público-privado)?
- Quais as áreas com maior carência de equipamentos de educação e quais os níveis educação infantil, fundamental, ensino médio (área urbana e rural)?

CULTURA E LAZER

- Quais os espaços e equipamentos de cultura e lazer existentes (centro cultural, centros comunitário, quadra poliesportiva, praça, museu, feiras, teatros, cinema etc.)?
- Quais os equipamentos públicos comunitários (biblioteca, templos etc.)?
- Quais os equipamentos privados de cultura e lazer (clubes, cinemas, teatros etc.)?
- Há Pontos de Cultura na localidade (equipamento com recursos do Ministério da Cultura – MinC)?
- Quais as áreas com predomínio de patrimônio histórico cultural – bens materiais (prédios públicos e/ou privados, praças, ruas, paisagens)?
- Quais as áreas com predomínio de patrimônio histórico cultural – bens imateriais (festas populares, feiras, manifestações artísticas, técnicas manuais etc.)?

Exemplo de questões norteadoras para a área de:
INFRAESTRUTURA E HABITAÇÃO

Considera as condições estruturais básicas dos serviços públicos de abastecimento de água, esgotamento sanitário, rede elétrica, telefonia, coleta

de resíduos sólidos, sistema viário e pavimentação e sistema de transportes. Delimita os bairros, a tipologia e a regularização do uso do solo (habitação, comércio e outras atividades).

INFRAESTRUTURA

- Quais as áreas com abastecimento de água, com rede de esgoto e coleta de lixo?
- Quais as áreas com rede elétrica e telefonia?
- Quais as áreas com sistema viário satisfatório, com pavimentação?
- Quais as áreas municipais contempladas com transporte?
- Quais as formas de captação da água no Município?

HABITAÇÃO

- Quais os limites e os nomes dos bairros e/ou ocupações irregulares?
- Quais as áreas com maior ocupação habitacional?
- Quais as áreas de uso misto (habitação, comércio e outras atividades)?
- Quais as áreas com maior concentração de lotes vazios?
- Onde estão localizadas as melhores habitações do Município e as mais precárias?
- Onde estão localizados os loteamentos clandestinos (não aprovados pela prefeitura municipal – vetores de crescimento espontâneo)?

Exemplo de questões norteadoras para a área de: ECONOMIA E PRODUÇÃO LOCAL

Considera os usos e ocupações das terras municipais, retratando as atividades econômicas formais e informais. Delimita as áreas ocupadas pelas grandes empresas, concentração de áreas comerciais, industriais, agrícolas e pecuária. Delimita ainda as áreas de agricultura familiar.

- Quais as atividades econômicas?
- Quais e onde estão as áreas de produção? (identificar e localizar)
- Qual a dimensão das propriedades e sua localização (latifúndio, grande, média, pequena)?
- Quais as tendências e potencialidades de desenvolvimento local?
- Por onde escoam a produção?
- Existem atividades irregulares? Quais seriam? Onde?

Exemplo de questões norteadoras para a área de: MEIO AMBIENTE

Considera os aspectos mais relevantes dos usos e das ocupações do solo no que diz respeito aos possíveis impactos ambientais e potenciais da natureza para o desenvolvimento local.

- Quais as áreas de proteção e de conflito com a legislação?
- Quais as áreas de proteção ocupadas irregularmente?
- Quais as áreas extrativistas?
- Quais os principais usos da terra do Município?
- Quais os focos de poluição (industrial, esgoto, matadouro, lixo hospitalar)?
- Quais locais de depósito de resíduos sólidos e localização dos cemitérios?
- Quais os cursos d'água de maior importância?
- Quais os usos dos recursos hídricos disponíveis?
- Quais as áreas de risco (inundação, deslizamento)?
- Há áreas ocupadas por comunidades tradicionais (quilombolas, indígenas)?

Exemplo de questões norteadoras para a área de: SEGURANÇA

Considera os equipamentos e recursos de segurança existentes no Município. A título de exemplificação destacam-se: delegacias, fóruns, con-

selhos tutelares e serviços de atendimento a situações de risco e vulnerabilidade da população local.

- Onde estão os postos policiais e as delegacias (civis e da mulher)?
- Onde está o corpo de bombeiros?
- Existe um fórum e/ou um tribunal de pequenas causas?
- Existe guarda municipal e órgão de defesa do consumidor?
- Existe defesa tutelar (crianças e adolescentes)?
- Quais as áreas públicas de incidência de violência e riscos à integridade da população (roubos, furtos, drogas, agressões, homicídios, exploração sexual)?

Exemplo de questões norteadoras para a área de: INSTITUCIONAL (organizacional)

Expressão gráfica do catálogo das organizações do segmento público, privado e sociedade civil organizada.

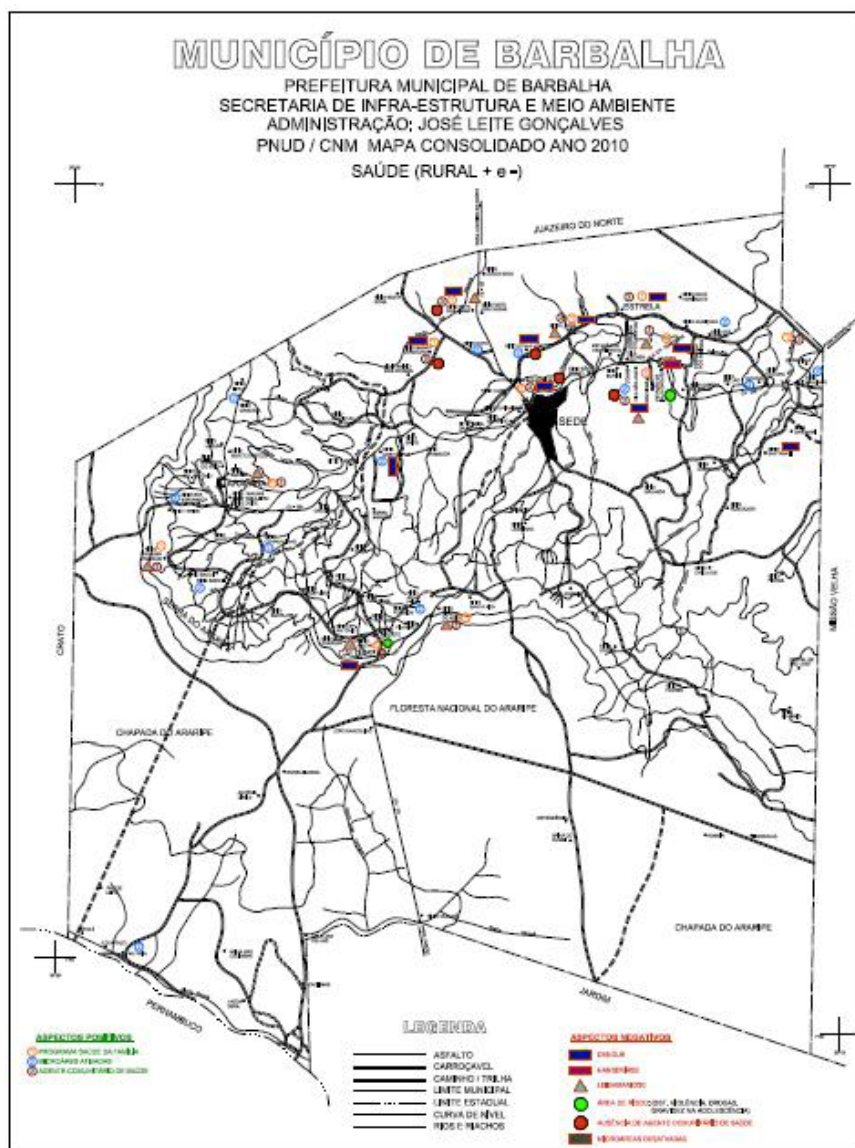
- Programas, projetos e ações em desenvolvimento no Município com respectiva área de abrangência (saúde; educação, cultura e lazer; ambiental; segurança pública e assistência social).

Cabe destacar que as cartografias estratégicas ampliam a perspectiva de considerar o território apenas por suas características físico-espaciais, oportunizando o levantamento de informações vinculadas ao desenvolvimento sustentável, aspectos de caráter conjuntural e elementos que podem ser utilizados no processo de gestão do planejamento municipal. O enfoque cultural agrupado à cartografia de educação e lazer resguarda a originalidade dessa proposta, visto que esse tema não é contemplado nos planos diretores e foi considerado de relevo para o Desenvolvimento Humano Local.

Quem participa?

Participam do diagnóstico todos os atores sociais envolvidos nos segmentos público, privado e sociedade civil organizada (gestores, empresários, líderes comunitários e religiosos, técnicos, profissionais, trabalhadores, jovens, membros de igrejas e conselhos, entre outros). Não é exclusivo de especialistas, nem limitado aos participantes do Grupo de Trabalho Local.

FIGURA 12 – EXEMPLO DE CARTOGRAFIA ESTRATÉGICA (SAÚDE, BARBALHA/CE)



2.2.4 Produtos esperados da leitura técnica

- a) Guias norteadores para construção coletiva do diagnóstico apresentados e disponibilizados.
- b) Equipes locais instrumentalizadas para produção das cartografias estratégicas.
- c) Bases cartográficas municipais atualizadas.
- d) Primeiras versões das cartografias estratégicas preparadas para socialização na etapa de leitura comunitária.
- e) Roteiros de composição de relatorias de consolidação das informações de pré-diagnóstico e da socialização finalizados e disponíveis.
- f) Registros fotográficos e dossiês de acompanhamento finalizados e disponíveis para serem apresentados com as cartografias.
- g) Instrumentos de avaliação de capacidades finalizados e adequados para validação na etapa de leitura comunitária.
- h) Quadro funcional da prefeitura identificado, caracterização da sociedade civil (matrizes de atores sociais) e análise macroeconômica dos Municípios finalizados para validação na etapa de leitura comunitária.
- i) Linhas de base de capacidades definidas.
- j) Indicadores de Monitoramento e Avaliação consensuados.
- k) GTL consolidado e preparado para a etapa de leitura comunitária.

2.2.5 Algumas lições aprendidas

- a) O lançamento público de iniciativas e projetos desta natureza nos Municípios, onde a *expertise* dos processos de diagnóstico e formulação de políticas públicas é transferida diretamente para a construção coletiva com a população, integra as ações e estratégias municipais e permite o alinhando das expectativas dos segmentos público, privado e da sociedade civil

- b) Encontros e fóruns de discussão públicos devem ser realizados para esclarecer as limitações e o alcance das iniciativas; minimizando a impressão de falsas expectativas e posteriores descréditos, conferindo ao projeto crédito associado aos interesses coletivos e inclusão das minorias.
- c) Ir aos Municípios sem o domínio das metodologias que envolvem o projeto e tentar convergir com o diagnóstico já iniciado confunde as equipes técnicas. As visitas para os “primeiros contatos metodológicos” devem acontecer com pleno domínio dos possíveis resultados. A cada nova etapa do Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local, um treinamento em separado com a equipe local deve ser realizado para que ela se aproprie e, pro meio de seus representantes, possa replicar os aprendizados de forma clara e objetiva; trazendo, por sua vez, novas considerações para melhorias na implementação das seguintes etapas. Estes encontros necessitam de acompanhamento técnico e moderados para avaliar a capacidade de repassar o que foi discutido, o que está sendo feito e o que precisa ainda ser feito. Trazer a informação mais fiel possível sobre o território e as capacidades, bem como moderar a intervenção, é o objetivo dessa atuação.
- d) A apropriação de uma nova linguagem metodológica necessita de um cuidado especial no planejamento de comunicação, ou seja, como a comunicação e a mobilização podem ser realizadas para que os entendimentos sobre o projeto, suas etapas e resultados, seus ganhos e metas a longo prazo se traduzam em apropriação e gestão do conhecimento.
- e) Os agentes locais devem ser contratados no começo do projeto, antes mesmo de iniciados os processos de Diagnóstico Municipal Participativo, para que se mantenha a neutralidade dos processos de mobilização, negociação e argumentação no decorrer das leituras da realidade municipal.

- f) O agente local não deve ser funcionário da prefeitura, nem ser vinculado profissionalmente com organismo não governamental local público ou privado. Ele pode e deve ser uma pessoa do Município, ou morador de Município do entorno, e ter conhecimentos em processos participativos com formação e experiência comprovada em áreas de interesse do Município. A seleção deste profissional deve ser orientado pela transparência (edital público) e avaliada por uma comissão.
- g) Toda a mobilização das comunidades e dos diferentes grupos sociais deve encontrar apoio em processos de comunicação pública contínuos, em que os beneficiários serão abordados conforme suas peculiaridades. A mobilização deve buscar estratégias abrangentes que garantam maior participação nas reuniões públicas e a representatividade e elegibilidade necessárias à validação dos consensos, formalização de pactos e arranjos de gestão ao final de cada etapa. Obviamente que não se pode garantir a presença de 100% da população em todos os debates, mas a ideia é que a população reconheça o andamento das atividades, participe de suas etapas, sinta-se representada em seus interesses, e corresponsabilize-se com as informações e os resultados obtidos. Os processos de mobilização devem ser realizados continuamente e não somente como chamadas de reuniões periódicas.
- h) A produção de materiais (relatórios e cartografias estratégicas) com dados oficiais representa uma primeira leitura da realidade do Município; o que remete a equipe técnica local a produção de gráficos e esboços gerais que possam ser especializados e apoiem a construção coletiva do conhecimento no Município. Somente a partir desta iniciativa é possível planejar e executar as leituras junto à comunidade e dar continuidade ao diagnóstico. A conclusão da etapa de leitura técnica, com a compreensão e a visualização das informa-

ções, é pré-requisito para a pactuação dos resultados esperados na seguinte etapa (leitura comunitária). Os próprios gestores municipais conseguem visualizar nas cartografias estratégicas os esforços que estão direcionando e que áreas necessitam de ações pontuais e são prioritárias na construção políticas públicas municipais. Nesta fase é imprescindível a obtenção das bases cartográficas atualizadas do Município (cedidas pelo Ministério das Cidades, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, órgãos estaduais, secretarias municipais, ONGs e instituições locais e regionais, e atualizadas pelo Município).

- i) Todos os instrumentos e ferramentas, tanto de diagnóstico territorial quanto de avaliação de capacidades, precisam ser discutidos com a equipe local e serem passíveis de ajustes e adaptações. A não compreensão de qualquer questão colocada pode distorcer as avaliações e gerar resultados que não correspondem à realidade.
- j) A clareza sobre o ciclo do projeto, da sua flexibilidade e tempos – embora este último possua alternâncias devido aos tempos de respostas dadas em cada localidade (considera limitações culturais, geográficas, físicas, técnicas) – deve ser conhecida por todos e ajustada ao final de cada etapa e antes do início da seguinte.

2.3 LEITURA COMUNITÁRIA

2.3.1 O que significa e para que serve?

A etapa de leitura comunitária permite a ampliação da leitura técnica ao estabelecer a comparação de visões diferentes sobre a realidade municipal, identificando as divergências e as convergências existentes; elaborando **cenários** (problemas, potencialidades e conflitos existentes na sociedade municipal, entre outros). O ponto de partida desse momento são as informações organizadas e espacializadas previamente (leitura técnica). Somente a partir das informações municipais espacializadas é que são realizados diálogos diretos com os diferentes setores da sociedade para confirmar, refutar e complementar as informações da realidade municipal.

As informações estruturais e conjunturais espacializadas sobre o Município são discutidas com os cidadãos (**leitura comunitária**), que, por sua vez, as enriquecem e complementam com registros de memória, de cultura e da sua própria vivência (intercâmbio de informações). Na **leitura comunitária** são exercitadas as capacidades de reflexão crítica sobre o território e vivências cotidianas, observações, diálogos, negociações dos problemas/necessidades, arranjos de gestão e principais tendências para o desenvolvi-

OS PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO LOCAL INCLUEM CONCEITOS DE:

Participação

Processo de envolvimento de uma comunidade, de um povo, na definição do seu futuro, por meio do qual se torna capaz de escolher seus objetivos e caminhos comuns e organizar suas ações e iniciativas. Ele é fundamental para que a comunidade defina seu futuro e se comprometa com as iniciativas de mudanças. Para que as pessoas tenham vez e voz nos processos decisórios locais (identificando e buscando novas formas de melhorar sua qualidade de vida).

Capacitação

Formação do capital humano e social – contínuo, adaptado às necessidades de desenvolvimento das capacidades, flexível, dinâmico e cíclico. Os atores sociais aprendem e retornam o conhecimento adquirido como multiplicadores junto aos seus grupos e organizações sociais.

Articulação, mobilização e comunicação

Diz respeito a ações conjuntas entre instituições públicas, privadas e sociedade civil com foco em objetivos comuns (coletivos); envolvendo e articulando alianças para somar esforços, coordenar ações e potencializar os resultados. Assim, toda ação dirigida a divulgar, integrar e difundir os resultados do processo coletivo busca fortalecer os conhecimentos e valores locais, os sentidos compartilhados, os projetos comuns e as identidades culturais.

mento local (considerando a inserção do Município no contexto regional). São gerados desse modo os **cenários parciais** da realidade municipal, refletindo as múltiplas nucleações dos territórios nas diferentes dimensões, abordadas nas cartografias: infraestrutura, educação e cultura, saúde, meio ambiente, governança (participação), institucional (validação da identificação das organizações e instituições locais), econômica e segurança.

No que diz respeito às bases de capacidades para o DHL será o momento em que a matriz dos atores sociais poderá ser validada junto aos envolvidos nas pesquisas, tendo como apoio e referência o GTL.

Nesta etapa, a exposição e o debate com a comunidade estimulam o sentimento de pertencimento e fortalece a identidade com o local, ao tempo que a memória dos lugares e as características e singularidades culturais de seus moradores são levadas em conta para o estabelecimento do plano de ações e estratégias prioritárias do Município. Do mesmo modo, ao dialogarem sobre as organizações e as capacidades inicialmente identificadas, os segmentos sociais ampliam a visibilidade das potencialidades e das fragilidades a serem enfrentados localmente.

2.3.2 Estratégias e ferramentas

A comunicação pública como ferramenta essencial de divulgação e mediação nos processos decisórios aparece aqui, também, com função complementar de integrar ações e ferramentas, dando conhecimento à população dos ganhos diretos e indiretos que a governança eletrônica traz às municipalidades. Assim, encontros conceituais para esclarecimento dos instrumentos possíveis de comunicação pública local foram desenvolvidas e planos de comunicação elaborados para implementação nessa e nas seguintes etapas de Leitura da Realidade Municipal.

Durante todo o processo de diagnóstico, os Municípios e as suas equipes são estimulados a desenvolver técnicas e utilizar os conhecimentos

instaurados e acumulados durante a coleta de dados, processamento, avaliação e armazenagem da informação, ou seja, realizar a gestão da informação. A identificação dos fluxos de informação, o cuidado com os registros, o uso de canais de comunicação regionais e a valorização dos saberes populares nas adaptações das linguagens de instrumentos aos públicos de interesse são fundamentais para dar transparência e gerar corresponsabilidades entre os participantes.

A apropriação de instrumentos populares do saber cultural, como utilização de cordéis, xilogravuras (ex. cordel e xilogravuras produzidos pelos Municípios-piloto) para disseminar desde os objetivos aos resultados do projeto, propiciou intercâmbio cultural entre os Municípios-piloto.

Figura 13 – Cordéis e xilogravuras (divulgação)



2.3.3 A interação das comunidades com as cartografias estratégicas

O processo lúdico de criação e produção das cartografias estratégicas pela população possibilita a apropriação do conhecimento nas comunidades associando saberes técnicos e saberes locais. O reconhecimento das demandas e das melhorias realizadas no local de modo espacializado permite visualizar as áreas mais deficitárias, as melhores atendidas, as que não possuem nenhum (ou quase nenhum serviço público instalado), entre outras. Assim, ao final da construção, foi possível visualizar e analisar aspectos importantes do território por áreas temáticas; priorizar atendimentos, implantar novos serviços, enxergar áreas de risco e outras informações que, espacializadas e complementadas nas cartografias, permitem a visualização e o melhor entendimento do todo.

Classificar, organizar, catalogar informações, registrar e comunicar experiências ajuda a aprender e apreender com os erros e acertos, otimizando tempo e recursos.

FIGURA 14 – SISTEMATIZAÇÃO DE MAPAS (ABAETETUBA/PA)



Como toda experiência está inserida em um contexto e dinâmica social, é preciso entender o que atinge e favorece os Municípios e os cidadãos para projetar ações e resultados que minimizem as diferenças e potencializem a inclusão.

Na sistematização dessa etapa, são resgatadas atas, relatórios, fotografias, vídeos, depoimentos, registros de decisões, instrumentos de mobilização, dados e informações. É quando relacionamos os saberes locais às cartografias estratégicas, registrando as vozes das comunidades, de cada cidadão presente nas reuniões, de cada liderança comunitária, grupo social, porque são estes que tem a informação e a vivência cotidiana no local e que constroem com seu saber as reais cartografias estratégicas que representam a realidade municipal.

No entanto, não devemos nos limitar ao uso dos mapas, mas agregar a estes relatórios elementos que ajudem a reconhecer o território e propor o melhor uso e ocupação dos espaços coletivos. Daí a importância dos registros das situações particulares e das demandas pontuais das comunidades, memórias, sugestões de implantação de serviços públicos e das próprias interpretações dos moradores a respeito da utilização (ou não), condição própria (ou inapropriada) dos equipamentos ali instalados.

A maneira como se utiliza e interage com o território influencia no Desenvolvimento Humano Local e, principalmente, no desenvolvimento sustentável e integrado de cada localidade. Coletivamente se revelam as necessidades e as potencialidades de cada área temática e é possível desenhar um Plano de Ação e estratégias inclusivas com base nos processos de mobilização social.

Todas as informações presentes nos relatórios das reuniões nas comunidades devem ser incorporadas neste momento às cartografias, e as informações devem ser, preferencialmente, disponibilizadas em espaços coletivos para auxiliar o consenso e a pactuação no processo de priorização das ações.

2.3.4 Produtos esperados da leitura comunitária

- a) Cartografias estratégicas finalizadas e disponíveis com as inserções e contribuições das comunidades.
- b) Orientação para os processos de priorização da leitura compartilhada disponível.

- c) Construção de roteiros de composição de relatorias para consolidação das informações de das Leituras Técnicas e Comunitárias finalizadas.
- d) Registros fotográficos e dossiês apresentados às comunidades finalizadas e disponíveis junto com as cartografias.
- e) Mecanismos de mobilização e de divulgação preparados (construção de estratégias de transparência e prestação de contas nos Municípios) – Planos de Comunicação Pública finalizados.
- f) Formações em uso de ferramentas de governança eletrônica (ex. inclusão digital, SIAMWEB, CIDADE COMPRAS, redes sociais) disponibilizadas.
- g) Instituições locais fortalecidas para arranjos de gestão e parcerias.
- h) Fortalecimento do GTL e formalização de parcerias.

2.3.5 Algumas lições aprendidas

- a) A exposição de potencialidades e fragilidades abre consultas às comunidades de maneira propositiva, mostrando a capacidade e os limites da gestão. Este conjunto de ações reconhece e expõe o interesse nos saberes populares e aproxima a população da tomada de decisões, transformando-as em parte da solução, em ativo no processo decisório. As decisões tomadas em conjunto, com a participação da população, têm mais chances de sucesso.
- b) As informações e os dados consensuados e validados ajudam na articulação das primeiras parcerias e arranjos de gestão – com organizações interessadas em apoiar as ações e estratégias do projeto. Soma-se a isso a articulação com os Municípios do entorno que podem obter soluções integradas regionalmente; daí a importância, também, da realização de ações de qualificação para o estabelecimento de parcerias, monitoramento e avaliação de processos. Obvia-

mente que podem ocorrer níveis de envolvimento diferenciados que estimulem ou não determinadas parcerias, ou a própria participação de gestores e instituições nas instâncias de discussão. Mais uma razão para se promover o fortalecimento contínuo da equipe local.

- c) A perspectiva do todo, ampliada pelas ferramentas complementares na leitura das cartografias estratégicas, favorece a utilização métodos e processos lúdicos de aprendizagem e participação. Aquilo que se *aprende fazendo* e se faz aprendendo é melhor retido e apropriado, independentemente do grau de instrução ou nível socioeconômico relacionado a este ou àquele indivíduo. O uso de uma linguagem simples, direta e colaborativa, junto com a disponibilidade dada a comunidades e suas demandas, possibilita não só obter dados importantes, mas verificar as formas que a população encontra de resolver ou minimizar seus problemas. As soluções estão lá, eles sabem como fazer, só precisam de alternativas para expressar suas ideias – aprendizado coletivo.
- d) A comunicação pública neste momento necessita executar seus planos com total eficiência para não comprometer nenhuma etapa do diagnóstico, e as soluções precisam e devem ser ampliadas para os demais Municípios do entorno, garantindo a sustentabilidade delas. Práticas eficazes do “fazer-se comunicar” associam diferentes possibilidades, como a comunicação governamental e comunitária; ambas com públicos e estratégias diferenciadas. A ideia aqui é potencializar a integração das secretarias, órgão e autarquias de governo, os setores econômicos e socioculturais em torno dos objetivos e pautas prioritárias e, também, para que elas sejam incorporadas como práxis da gestão democrática.
- e) A questão dos tempos deve ser flexível e revisada ao final de cada etapa, revisitando e adequando o planejamento inicial, evitando: correrias (devido ao excesso de atividades em curto espaço de tempo);

“mobilizações para ontem” (exemplo: pouco tempo e pessoal para mobilizar todos os segmentos e interessados); desgastes da equipe técnica (exemplo: atropelos de leituras, falta de entendimento e entrosamento, conflitos etc.); abandono de processos (exemplo: passar de uma fase para outra sem as devidas finalizações e terminar os trabalhos de qualquer jeito por conta dos cronogramas); conflitos de datas e atividades (ex. duas ou três atividades diferentes, acontecendo ao mesmo tempo).

2.4 LEITURA COMPARTILHADA

2.4.1 O que significa e para que serve?

Nessa etapa se apresenta um *cenário local* mais rico (porque integra os elementos dos cenários parciais das leituras técnica e comunitárias) e define as principais áreas de atuação que a sociedade admite como prioritárias para o empenho de seus esforços coletivos. A identificação das fragilidades e das potenciais soluções é definida a partir dos desdobramentos da **leitura compartilhada** (do espaço urbano e rural, espaço protegido e construído), valendo-se de métodos e técnicas oriundas do planejamento estratégico, definindo prioridades das comunidades, hierarquizando propostas e estabelecendo agendas de compromissos para o desenvolvimento local, consolidadas mediante a formação de consensos em novos arranjos de gestão.

2.4.2 Estratégias e ferramentas

As práticas para os estabelecimentos de acordos e arranjos de gestão entre os diferentes grupos de interesse buscam garantir a preparação dos atores sociais para priorização e hierarquização das temáticas. Nesse momento, as duas bases do diagnóstico (territoriais e de capacidades para o DHL)

aproximam-se para que o passo seguinte do Plano de Ação Estratégico seja consolidado de propostas coletivas. Recomenda-se que sejam realizados fóruns específicos para validação pública das propostas e consolidação dos pactos sociais.

A etapa da *leitura compartilhada* evidencia a corresponsabilidade de todos na construção de políticas públicas prioritárias para o Município e dá abertura para que a comunidade passe a ser um agente ativo, presente e consciente de seu papel no processo de gestão democrática e participativa. A percepção da construção de políticas públicas sustentáveis, integradas e continuadas depende essencialmente do controle social e monitoramento que for estabelecido.

A revisão crítica de comportamentos e o direito à liberdade de expressão se associam para tornar o controle social proativo, fortalecendo o compromisso com o lugar que se habita, com a qualidade de vida que se pretende e com os princípios de gestão que se instalam no Município. Uma relação de ganha ganha baseada no aprendizado contínuo e no compromisso com as gerações futuras.

2.4.3 Consolidação das informações nas cartografias estratégicas

Consolidar as informações das etapas de leitura técnica e comunitária nas cartografias estratégicas permite melhor visualização das informações e demandas coletadas, permitindo uma leitura do todo e a hierarquização das ações prioritárias.

O processo de priorização busca elencar prioridades, o que, estrategicamente e de acordo com as possibilidades e oportunidades, é ação prioritária a ser implementada no Município e nas comunidades, pelo qual se estabelecem alianças e arranjos de gestão.

A busca de hierarquização e o consenso entre as ações necessárias, antes de estabelecer as prioridades, foram uma das estratégias do projeto

CapaCidades. Validando as ações e prioridades elencadas, de modo que elas refletissem os reais anseios da população, agregando os dados e informações levantadas durante a socialização e discussão delas com os beneficiários. Fortalecendo a premissa de oportunidade e de que todas as ações são prioridade, mas a implementação depende das estratégias e arranjos de gestão que permitam o alcance qualitativo e inclusivo dos resultados esperados.

A criação de uma rede social, bem como a utilização das mídias e dos elementos de comunicação da cultura local, potencializa a troca de informações e divulga os resultados validando a hierarquização das prioridades.

2.4.4 Produtos esperados da leitura compartilhada

- a) Cartografias estratégicas finalizadas.
- b) Prioridades identificadas e espacializadas para o processo de priorização das ações que comporão os Planos de Ações Estratégicas.
- c) Hierarquização das prioridades e capacidades disponível.
- d) Roteiros de composição de relatorias para consolidação das informações das leituras comunitárias e compartilhadas disponibilizados.
- e) Fóruns de debates e socialização das informações consolidadas nas leituras compartilhadas, realizados.
- f) Avaliação das capacidades nos Municípios e comparativos finalizados e disponíveis.
- g) Rede social constituída na plataforma NING para acompanhamento, interação e debates entre GTL, parceiros, consultores e colaboradores do projeto CapaCidades.
- h) Capacitação e qualificação em parcerias concluídas.
- i) Formações para o uso de ferramentas de governança eletrônica (inclusão digital, SIAMWEB, CIDADE COMPRAS) concluído.
- j) GTL qualificado e fortalecido.
- k) Demandas transversais acerca de políticas públicas municipais (pla-

nos diretores participativos, planos de resíduos sólidos e tombamento de patrimônio histórico) esclarecidas.

- l) Formalização de novas parcerias e arranjos de gestão iniciados.

2.4.5 Algumas lições aprendidas

- a) O apoio das instituições de ensino é fundamental, fomentado desde as primeiras etapas do Diagnóstico Municipal Participativo para o Desenvolvimento Humano Local. O conhecimento técnico-científico, quando direcionado a sistematização dos saberes e identificação de novas tecnologias, gera integração e desenvolvimento.
- b) A socialização dos resultados e as informações consolidadas com as comunidades na etapa da leitura comunitária são essenciais para a garantia da transparência e da corresponsabilização nos processos participativos.
- c) Todas as etapas do diagnóstico são flexíveis e devem observar as diversidades, complexidades e características de cada Município, o que significa que seus tempos são adaptáveis. No entanto, é imprescindível manter a continuidade do processo metodológico por meio de ajustes das atividades ao final de cada etapa.
- d) Deixar o Município sem suporte técnico-metodológico ou mesmo os GTLs pode ocasionar desmobilização e até descrédito diretamente proporcionais as ausências registradas.
- e) Os processos de priorização e validação iniciam-se pelas percepções dos limites financeiros dos Municípios. Daí a importância de se capacitar tanto os GTLs quanto os técnicos municipais na identificação de parcerias e possíveis arranjos de gestão para elaboração de projetos e captação de novos recursos, que atendam às demandas prioritárias que efetivamente se apresentarão nos planos de ações e estratégias de cada localidade.

2.5 AVALIAÇÃO DE CAPACIDADES

No âmbito do projeto CapaCidades se buscou a integração das metodologias de diagnóstico e planejamento territorial, com o Diagnóstico de Capacidades (metodologia desenvolvida pelo Pnud). Como resultado desse aprendizado, a etapa de avaliação de capacidades anteriormente conduzida junto com a leitura comunitária foi revisada, e o processo de avaliação das capacidades organizacionais ocorre somente durante a etapa de leitura compartilhada e depois da priorização.

O Diagnóstico de Capacidades busca identificar quais são as habilidades, fragilidades, potencialidades e necessidades encontradas em determinado grupo ou segmento do Município, bem como a relação do grupo de capacidades necessária para promover o desenvolvimento, de acordo com as prioridades definidas pelo Município.

Com base neste diagnóstico é possível elaborar um plano de fortalecimento das capacidades institucionais e individuais, buscando dessa forma o alcance dos objetivos propostos no plano de ação estratégico.

2.5.1 O que significa e para que serve?

A avaliação de capacidades compreende o processo no qual indivíduos, organizações e sociedades identificam as demandas para criação, ampliação e fortalecimento de suas aptidões, habilidades e competências para o estabelecimento dos próprios objetivos de desenvolvimento ao longo do tempo. É um modo interativo de mapeamento, diagnóstico, autoavaliação e cooperação, voltado para a aprendizagem contínua e o planejamento de metas que se mostram prioritárias em um universo de outras possibilidades. Para compreender melhor a avaliação de capacidades é fundamental entender o processo de desenvolvimento de capacidades, este último é a finalidade maior do desencadeamento de um processo avaliativo.

2.5.2 Os temas centrais

Liderança – habilidade de influenciar, inspirar e motivar pessoas, organizações e sociedades para atingir suas metas e até superar as expectativas. Uma característica importante de boa liderança é a habilidade de antecipar (às vezes catalisar), ser proativo e flexível para administrar mudanças capazes de fomentar o desenvolvimento humano. Liderança não é sinônimo de posição de autoridade; pode ser informal e se manifestar de várias formas e em níveis diferentes. A liderança pode ser exercida por um indivíduo por organizações (sociedade civil, poder público, segmento privado). No caso de uma organização, trata-se daquela que lidera a implementação de uma reforma da administração pública e de uma organização da sociedade civil que, a partir de movimentos sociais, alcançam mudanças em toda a sociedade.

Arranjos institucionais – referem-se a políticas, procedimentos e processos para legislar, planejar e administrar a execução de ações. Os arranjos institucionais usualmente se dividem e se articulam a outros níveis de capacidades, como a gestão de recursos humanos e o estabelecimento de parcerias para realização de atividades isoladas ou duradouras. No segmento público, esses arranjos vinculam-se, principalmente, aos mecanismos de cumprimento do Estado de direito do desenvolvimento, colaborando para medir mudanças e outras funções do Estado. Em palavras mais simples, arranjos institucionais contemplam tudo o que faz um grupo de pessoas funcionarem como uma organização – o conjunto de procedimentos e regras de trabalho, equipamentos, materiais e infraestrutura disponíveis, clima/cultura de trabalho, organogramas, fluxogramas, estatutos, códigos de conduta e outros arranjos.

Responsabilidade mutua/gestão integrada – a corresponsabilidade existe quando duas partes aderem a um conjunto de regras e procedimentos que governam suas interações e que são baseadas no acordo ou no entendimento mútuo de seus papéis e responsabilidades. Isto se manifesta em compromissos cotidianos, tais como: a relação entre um prestador de serviço e seu

cliente, entre um professor e aluno, entre empregador e empregado, entre o Estado e seus cidadãos, entre o provedor de assistência ao desenvolvimento e o receptor, e assim por diante.

Gestão de conhecimento – o desenvolvimento de capacidades está apoiado pelo conhecimento, ou literalmente, o que as pessoas sabem. O conhecimento pode ser desenvolvido em vários níveis (nacional $\times$ local, secundário $\times$ terciário) e por meio de vários meios (tradicional $\times$ informal, vocacional $\times$ secundário). No entanto, a gestão do conhecimento pode também ocorrer nas organizações pelo treinamento profissional e pela educação, por exemplo, e no contexto institucional pelo desenvolvimento de sistemas de educação e/ou pela formação profissional ou pela reforma política educacional.

2.5.3 As capacidades técnicas e funcionais

Capacidades de mobilizar e engajar parceiros são capacidades de: identificar, dentre os parceiros possíveis, aqueles que apresentam maior potencialidade de cooperar significativamente com a ação pretendida, constituindo-se, portanto, em parceiros mais significativos ou relevantes; mobilizar, motivar e comprometer atores com as ações do Município; mediar conflitos e interesses divergentes; e obter consensos e acordos de cooperação.

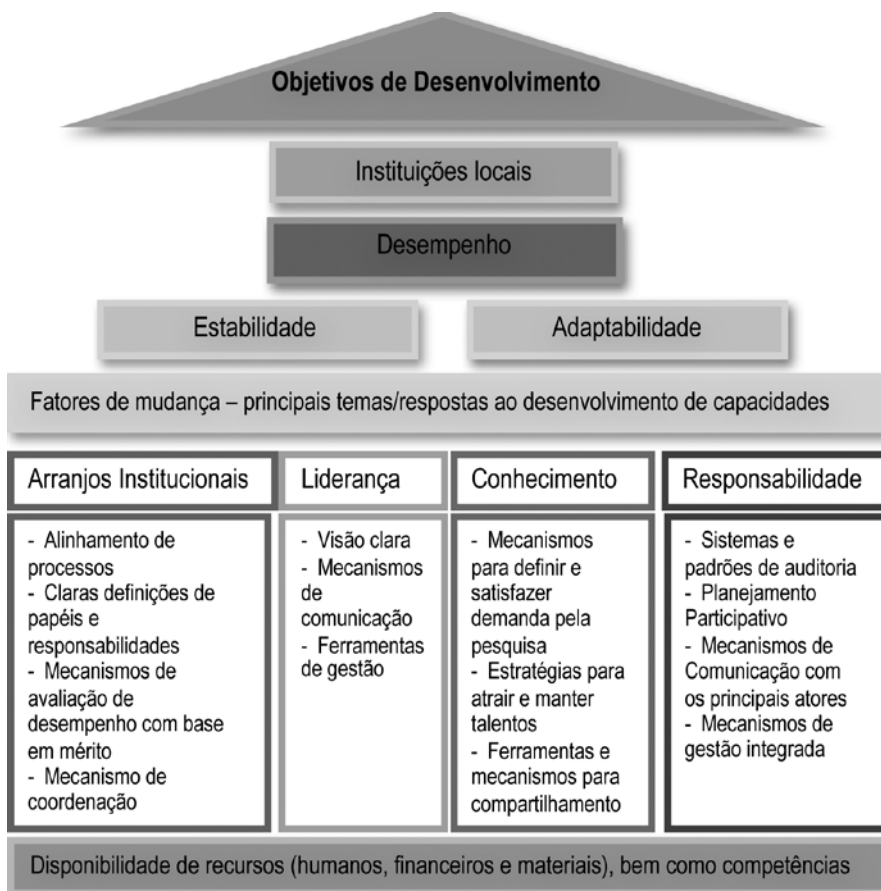
Capacidades de formular políticas e estratégias são capacidades de: diagnosticar e analisar situações-problema; elaborar diferentes alternativas de solução; definir prioridades e objetivos; e formular planos globais e setoriais.

Capacidades de implementar ou executar são capacidades relacionadas ao: gerenciamento efetivo dos recursos humanos, materiais e financeiros para obtenção de resultados.

Capacidades de monitorar e avaliar são capacidades para: definir metas e indicadores das ações municipais, monitorar os processos e resultados e disseminar informações por meio da produção de relatórios analíticos

do desempenho. Representam ainda a capacidade de avaliar os impactos das ações desenvolvidas.

FIGURA 15 – MARCO METODOLÓGICO PARA AVALIAÇÃO DE CAPACIDADES



As organizações podem ser agrupadas em fortes, médias e fracas em relação às capacidades. Tipicamente as organizações com as capacidades mais desenvolvidas (principalmente as mais básicas, como arranjos institu-

cionais e liderança) mostram tendência a priorizar capacidades e estratégias de fortalecimento mais complexas. As organizações com maiores dificuldades em relação às capacidades normalmente precisam primeiro “arrumar a casa”, priorizando alinhamento dos processos e melhoria de arranjos institucionais (códigos e estruturas internas), somente depois abordando assuntos mais complexos, como, por exemplo, gestão de conhecimento.

O monitoramento do desenvolvimento das capacidades deve observar três aspectos principais: a) Desempenho (aumento de eficiência e efetividade das organizações); b) Estabilidade (nível de institucionalização das inovações/mudanças introduzidas e aumento de capacidade de mitigar riscos); e c) Adaptabilidade (aumento de investimentos em inovação e melhorias contínuas).

A avaliação de capacidades ajuda na identificação e na hierarquização das prioridades de cada organização, que assume responsabilidade na implementação das ações prioritárias identificadas e escolhe a estratégia mais adequada para suprir estas necessidades.

Ressalta-se que, como em qualquer processo participativo, de mobilização e preparação dos atores sociais, o processo de avaliação de capacidades exigirá tempo, capacitação sobre conceitos e processos, bem como debate sobre o foco da avaliação, ferramentas e resultados na socialização das informações.

2.5.4 Produtos esperados da avaliação de capacidades

- a) Avaliações das capacidades nos segmentos público, privado e sociedade civil e comparativos gerais das capacidades para análise integral dos Municípios finalizadas e validadas.
- b) Identificação e validação de um conjunto de estratégias para fortalecimento das capacidades, de acordo com as prioridades elencadas pelo Município bem como sua inclusão nos planos estratégicos existentes ou em construção, sistematizados e disponibilizados.

2.5.5 Algumas lições aprendidas

- a) Focar a avaliação em objetivos e organizações concretas. O momento adequado para levantamento mais aprofundado das percepções e opiniões dos munícipes sobre as capacidades se desenvolve melhor, após a priorização das ações prioritárias de desenvolvimento local.
- b) Linguagem e ferramentas mais acessíveis para diferentes públicos e comunidades são importantes. O tema das capacidades às vezes é um tema novo para os atores presentes no processo. Quanto mais simples e didática a apresentação, mais provável que o retorno das informações e insumos sejam suficientes para uma reflexão objetiva sobre as capacidades existentes e desejadas.
- c) Integração da análise de bases territoriais e das capacidades durante a implementação das etapas de leitura da realidade municipal.
- d) Sempre procurar cruzar os dados com as opiniões – será que a percepção dos participantes “bate” com o que os dados financeiros ou resultados das pesquisas de satisfação mostram? Por exemplo, as taxas de execução dos projetos apoiam a opinião que as capacidades e a execução são suficientes? O nível baixo de satisfação dos cidadãos se deve às falhas de políticas públicas ou sua execução ou poderiam ser explicados pelas deficiências em comunicação?

2.6 PLANOS MUNICIPAIS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS – PAEs

2.6.1 O que significa e para que serve?

No momento final do diagnóstico, os documentos elaborados em cada uma das etapas de leituras da realidade municipal (técnica, comunitária e compartilhada) – bases territoriais e bases de capacidades para o DHL – aproximam-se para garantir a compreensão ampliada das questões estruturais

e conjunturais do Município. A sistematização das informações elaboradas pelas equipes de trabalho (locais e externas) são extremamente importantes nesse momento, pois oferecem subsídios para compreender as condições atuais de cada Município.

A partir dessa compreensão e socialização, podem ser estabelecidas as temáticas prioritárias para atuação do projeto por meio de consensos e arranjos de gestão. A hierarquização das prioridades auxilia a identificação das capacidades existentes e desejadas para alcançar os objetivos e as metas definidas.

Há algumas perguntas fundamentais que precisam ser respondidas pelo Município no momento de priorizar e planejar: a) Qual é a nossa visão de futuro?; b) Qual é o nosso problema ou tema prioritário?; c) O que estamos esperando alcançar?; d) Com quem vamos fazer?; e Como o trabalho será feito e que recursos serão necessários?

A compatibilização das prioridades e das capacidades necessárias para atingir os objetivos será expressa em um **Plano Municipal de Ações Estratégicas (PAE)** com foco no Desenvolvimento Humano Local. Como todos os demais momentos das leituras da realidade local, o GTL estará à frente das atividades e contará com o apoio das equipes de consultores e colaboradores para promover fóruns e encontros público, no Município, garantindo a legitimidade e a transparência do processo. O fórum realizado no local deve focar: 1) Nas capacidades existentes e desejadas (objetivos, atividades, mecanismos de monitoramento e avaliação, cronograma de implementação e financeiro, fontes de financiamento); e 2) No Município (capacidades administrativas, de gestão, transparência, articulação, intervenção, monitoramento e avaliação, sustentabilidade e continuidade), bem como nas oportunidades de acordo com o planejamento estratégico situacional e nos possíveis arranjos de gestão.

2.6.2 Estratégias e ferramentas

Potencializar os elementos da cultura local na divulgação e socialização dos instrumentos e na busca de soluções integradas e sustentáveis é uma das possíveis estratégias para comprometimento, apropriação e empoderamento da sociedade na implementação e monitoramento das ações e estratégias.

A utilização das rádios comunitárias ou rádios-poste, dos jornais de bairro, de boletins de organizações e associações locais, entre outros, devem ser estimulados tanto durante as leituras, quanto e inclusive, para divulgação e apropriação dos conteúdos dos PAEs. Isto, não só pela necessidade de se dar transparência, mas de estimular o interesse e fortalecer a corresponsabilização das comunidades, iniciativa privada e sociedade civil com sua implementação. Os PAEs, representativos dos interesses das coletividades devem funcionar como base de formulação de políticas públicas.

FIGURA 16 – PAE DE ABAETETUBA/PA, PRODUZIDO E DISTRIBUÍDO EM CORDEL (INTERCÂMBIO PEDAGÓGICO-CULTURAL COM O MUNICÍPIO DE BARBALHA/CE)

Há algumas perguntas fundamentais que precisam ser respondidas pelo Município no momento de priorizar e planejar:

- Qual é a nossa visão de futuro?
- Qual é o problema ou tema prioritário (o 1º a ser cogitado)?

- O que estamos esperando alcançar?
- Com quem o vamos fazer?
- Como o trabalho será feito e que recursos serão necessários?



2.6.3 Monitoramento e avaliação dos PAE

O projeto CapaCidades favoreceu a realização de uma formação em Monitoramento e Avaliação, com 120 horas presenciais e a distância, junto aos Municípios-piloto – tomando por base a elaboração dos PAE por entender que a sustentabilidade destes últimos só seria possível pelo acompanhamento, pelo monitoramento e pela avaliação das prioridades ali estabelecidas e seus compromissos subsidiados por novos arranjos institucionais a serem estabelecidos em sua implementação – facilitando, certamente, o controle social de modo geral.

O resultado da avaliação comparativa de capacidades, realizada nos Municípios-piloto, aponta como necessidade comum a utilização de mecanismos de comunicação pública e o fortalecimento contínuo de capacidades de negociação e estabelecimento de parcerias, sustentabilidade das práticas e da gestão integrada .

O Guia Metodológico para Monitoramento e Avaliação Participativa de Ações Municipais dispõe-se que:

As práticas de monitoramento e avaliação tornam-se aqui fundamentais, apoiando os processos de coordenação setoriais, entre atores, bem como garantindo os atributos de desempenho quanto a eficácia, eficiência e efetividade da gestão integrada. Definir políticas e prioridades para um determinado território, fazer cumprir os direitos e os deveres, priorizar as ações garantindo o princípio da equidade, usar os recursos públicos com responsabilidade e transparência, entre várias outras coisas que tornam o ato de governar um desafio cada vez maior.

O que é monitorar? O que se monitora? Para que se monitora? Como se monitora? O que é avaliação? O que se avalia em uma iniciativa? Há métodos consagrados para fazer avaliação? Estas foram algumas das questões discutidas no curso de M&A partindo do princípio de que, quando a socieda-

de dispõe de espaço político e de mecanismos para acompanhar as ações públicas, para monitorá-las e avaliá-las começa a se perguntar: *Que resultados foram alcançados? O recurso público arrecadado foi bem utilizado? Estamos tendo nossos direitos garantidos?*

Monitorar e avaliar são maneiras de aprender coletivamente e, em última instância, de favorecer o desenvolvimento de cada cidadão e da sociedade como um todo. Essa capacidade se transforma facilmente em um dos vetores de sustentabilidade das ações pactuadas nos PAE, propiciando a formação de alianças para o monitoramento e a criação de novos arranjos de gestão.

O amplo envolvimento das comunidades no monitoramento e na avaliação de políticas, programas e projetos municipais, não se dá apenas nos processos de construção desses, mas também na sua implantação e implementação. Com a construção das matrizes de M&A durante a formação, as equipes dos Municípios-piloto estão construindo instâncias de governança e arranjos de gestão para realizar o monitoramento e avaliação do plano de ação e estratégias construído coletivamente. O processo é detalhado em volume destinado a esse tema.

2.6.4 Produtos esperados dos PAE

- a) Cartografias estratégicas finalizadas, digitalizadas e disponíveis para consultas e releituras – como, por exemplo, nas elaborações ou revisões dos Planos Diretores Participativos Municipais, de resíduos, formação de consórcios
- b) Planos de Ação Estratégicos validados, socializados e em implementação pelos Municípios.
- c) Gestão do conhecimento e troca de experiências: ex. Feira do Conhecimento com as temáticas do PAE – identificados novos e potenciais parceiros para a implementação do plano.
- d) Matrizes de monitoramento e avaliação validadas e implementadas.

- e) Formação em monitoramento, avaliação concluída e equipe local qualificada.
- f) Arranjos locais fortalecidos e formalização de novas parcerias e arranjos de gestão.
- g) Maior conhecimento do Município aliado ao entendimento de que a solução dos problemas não é de responsabilidade exclusiva da prefeitura, mas de todo o Município.
- h) Apropriação do processo de construção coletiva para replicação.

2.6.5 Algumas lições aprendidas

- a) Necessidade de uma instância de governança local com possibilidade de sustentabilidade (humana, financeira) para a continuidade das ações.
- b) Formação em monitoramento e avaliação se baseiam nas ações relacionadas nos planos de ação e estratégias, o que presume sua finalização antes dos exercícios das matrizes e após a elaboração do plano de ação estratégica.
- c) Esclarecimentos sobre os conceitos e fortalecimento de capacidades devem acompanhar todas as etapas do processo e serem incluídos nos PAEs.
- d) Valorizar os elementos culturais locais como estratégia de comunicação e divulgação dos PAEs.
- e) Estabelecer metas para as ações estabelecidas dos PAEs.
- f) Monitorar como forma de estabelecer alianças.

REFERÊNCIA

BROSE, Markus (Org.) *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. *Elaborando propostas e temas prioritários*. Brasília, 2006.

_____. *Gestão Pública Municipal: gestão 2009-2012*. Brasília: CNM, 2008.

_____. *Índice de responsabilidade fiscal, social e de gestão dos Municípios brasileiros – IRFS*. Brasília, 2010.

_____. *Insumos conceituais: diagnósticos municipais participativos e planejamento estratégico situacional*. In: II ENCONTRO METODOLÓGICO, Brasília, jan. 2010.

_____. *Leitura da Realidade Municipal*. Brasília, 2006.

_____. *Metodologia do Processo de Elaboração do Plano Diretor*. Brasília, 2006.

CORRÊA, V. L. A. Gerenciamento eficaz dos processos de contratações. In: VERGARA, S. C.; CORRÊA, V. L. A. (Org.). *Propostas para uma gestão pública municipal efetiva*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

DE TONI, Jackson. Planejamento Estratégico Situacional. In: BROSE, Markus (Org.). *Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. Editora: Atlas, 2006.

PAULA E SILVA, Antônio Luiz de. *Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem*. São Paulo: Global, 2003. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Documento de Projeto – Prodoc*. Brasília, jul. 2009.

_____. *Metodologia de avaliação de capacidades*: guia do usuário. Grupo de Desenvolvimento de Capacidades, Escritório para o Desenvolvimento de Políticas. Nov. 2008.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Measuring Capacities*. Grupo de Desenvolvimento de Capacidades, Escritório para Políticas de Desenvolvimento. 2010.

PROJETO CAPACIDADES. *Cartografia Social*. Série de textos utilizados no III Encontro Metodológico: sociedade civil e segmento privado. Brasília, mar. 2010.

_____. *Diagnóstico Municipal Participativo*. Brasília: CNM/Pnud, fev. 2010.

_____. *Guia de Monitoramento e Avaliação*. Brasília: CNM/Pnud, mar. 2012.

_____. *Identificando ativos*. Série de textos utilizados. In: III ENCONTRO METODOLÓGICO: SOCIEDADE CIVIL E SEGMENTO PRIVADO, Brasília, mar. 2010.

_____. *Matriz de análise de atores sociais locais*. Série de textos utilizados. In: III ENCONTRO METODOLÓGICO: SOCIEDADE CIVIL E SEGMENTO PRIVADO, Brasília, mar. 2010.

_____. *Matriz Relacional de fortalecimento de capacidades*. Série de textos utilizados. In: III ENCONTRO METODOLÓGICO: SOCIEDADE CIVIL E SEGMENTO PRIVADO, Brasília, mar. 2010.

_____. *Metodologia de avaliação de capacidades para organizações e grupos sociais*: manual de utilização. Brasília, mar. 2010.

_____. *Metodologia de avaliação de capacidades para o segmento público: manual de utilização*. Brasília, mar. 2010.

_____. *Metodologia de avaliação de capacidades para o segmento privado: proposta metodológica*. Brasília, mar. 2010.

_____. *O que é parceria*. Série de textos utilizados. In: o III ENCONTRO METODOLÓGICO: SOCIEDADE CIVIL E SEGMENTO PRIVADO, Brasília, mar. 2010.

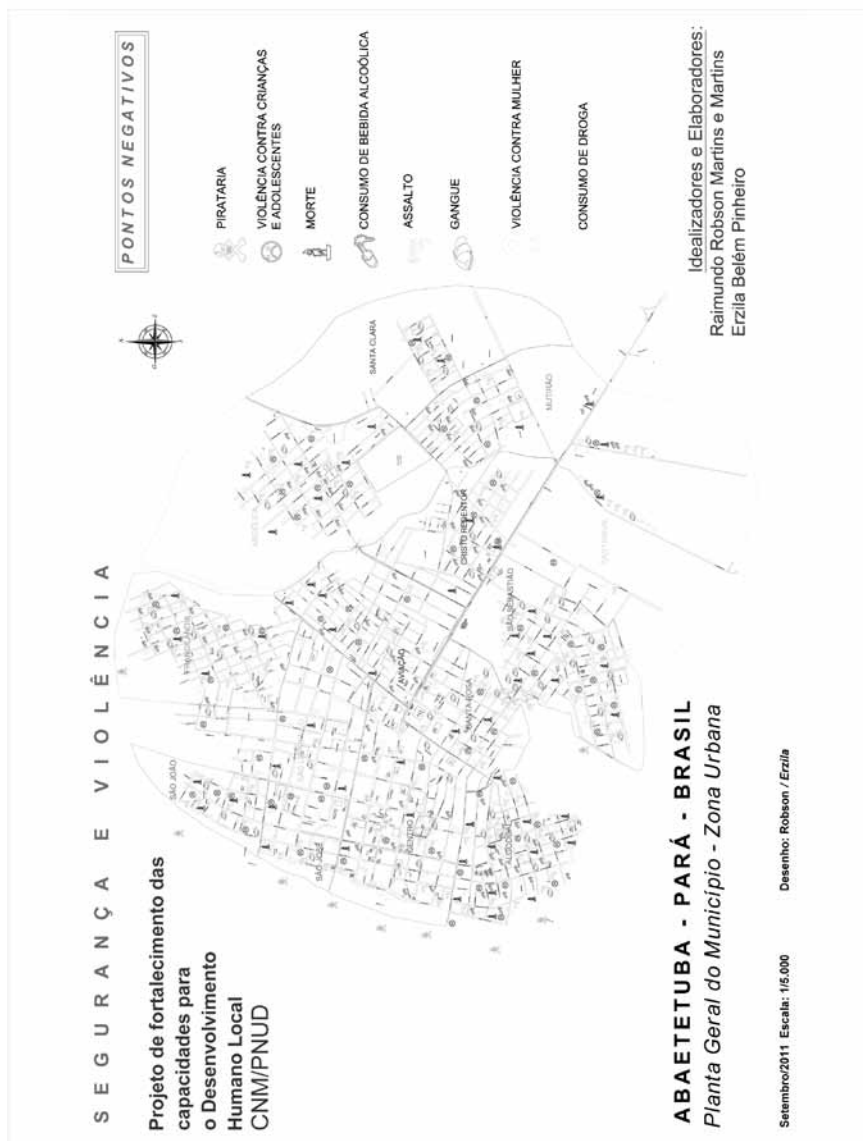
_____. *Proposta de indicadores para avaliação de impacto do Desenvolvimento Humano Local nos Municípios piloto*. Brasília: CNM/Pnud, fev./mar. 2010.

ROLNIK, Raquel; PINHEIRO, Otilie Macedo. (Org.). *Plano Diretor Participativo – Guia para elaboração pelos Municípios e cidadãos*. Brasília: Ministério das Cidades, 2004.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil Pós-Constituinte. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376, 1997.

SILVA, Plácido de. *Vocabulário Jurídico*. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

Anexos: exemplo das Cartografias Estratégicas dos Quatro Municípios-Piloto



SEGURANÇA E VIOLÊNCIA

Projeto de fortalecimento das capacidades para o Desenvolvimento Humano Local
CNM/PINUD



ABAETETUBA - PARÁ - BRASIL
Planta Geral do Município - Zona Urbana

Setembro/2011 Escala: 1:5.000

Desenho: Robson / Erzila

Idealizadores e Elaboradores:

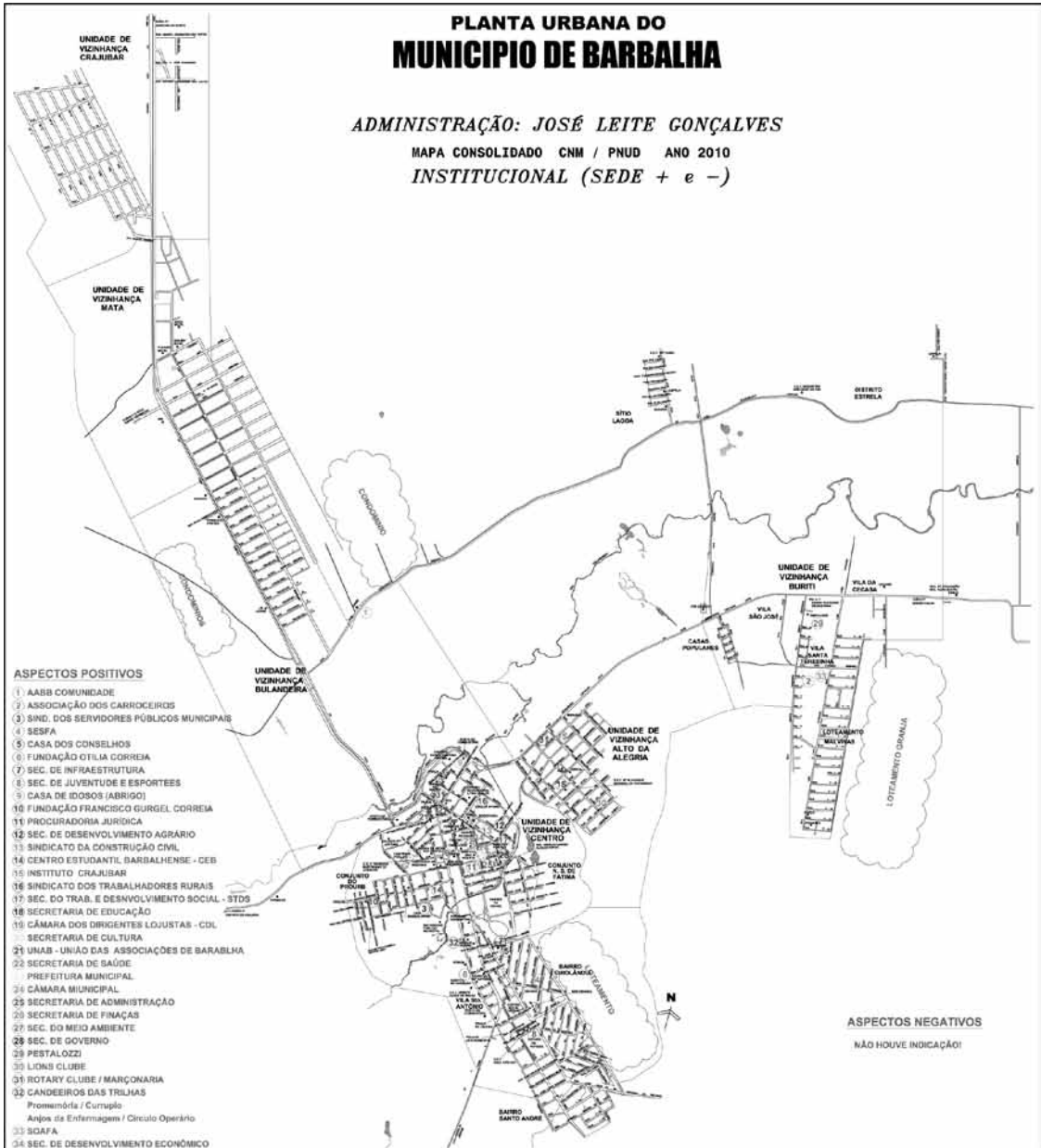
Reinardo Robson Martins e Martins
Erzila Belém Pinheiro

PLANTA URBANA DO MUNICÍPIO DE BARBALHA

ADMINISTRAÇÃO: JOSÉ LEITE GONÇALVES

MAPA CONSOLIDADO CNH / PNUD ANO 2010

INSTITUCIONAL (SEDE + e -)

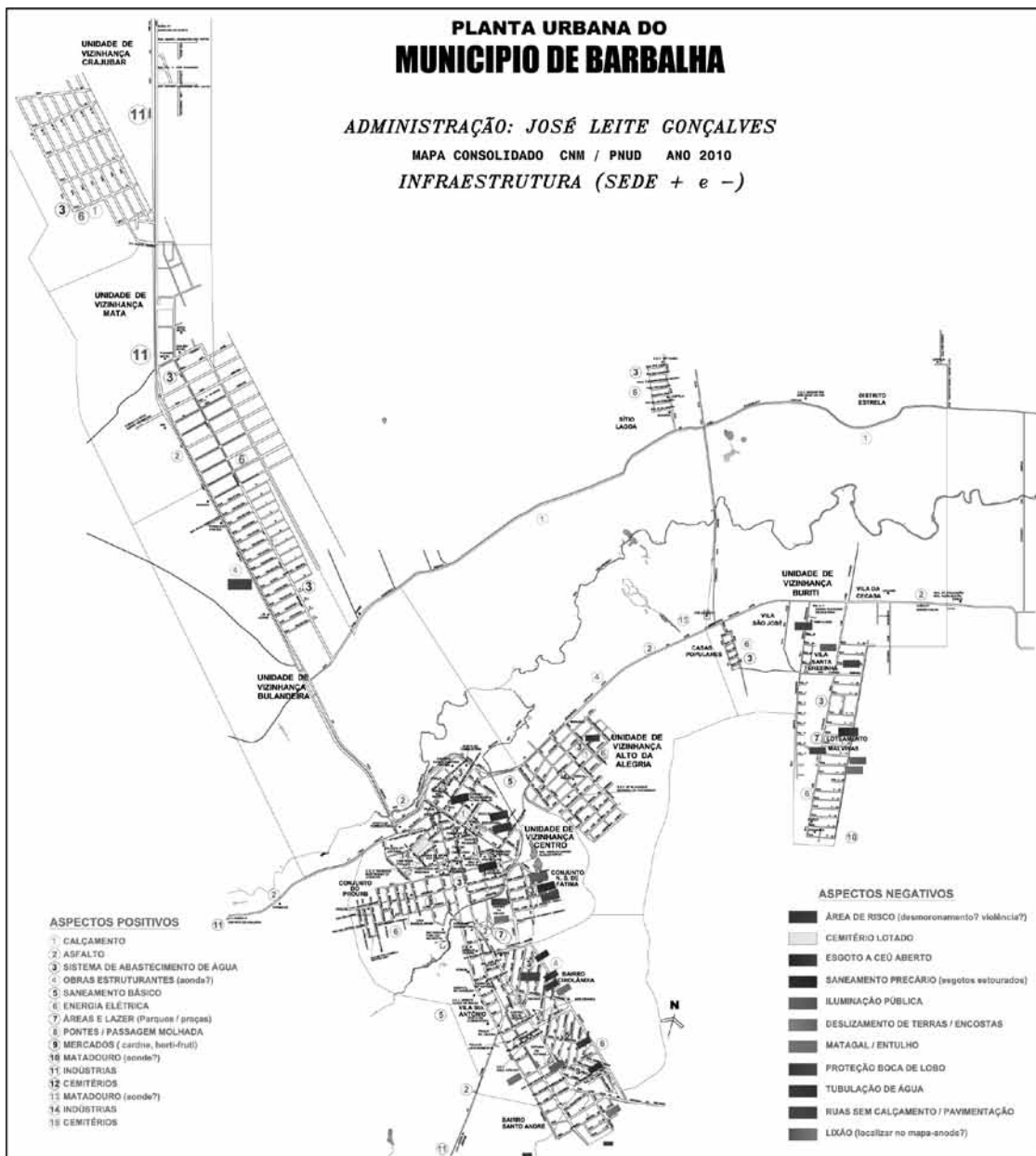


PLANTA URBANA DO MUNICÍPIO DE BARBALHA

ADMINISTRAÇÃO: JOSÉ LEITE GONÇALVES

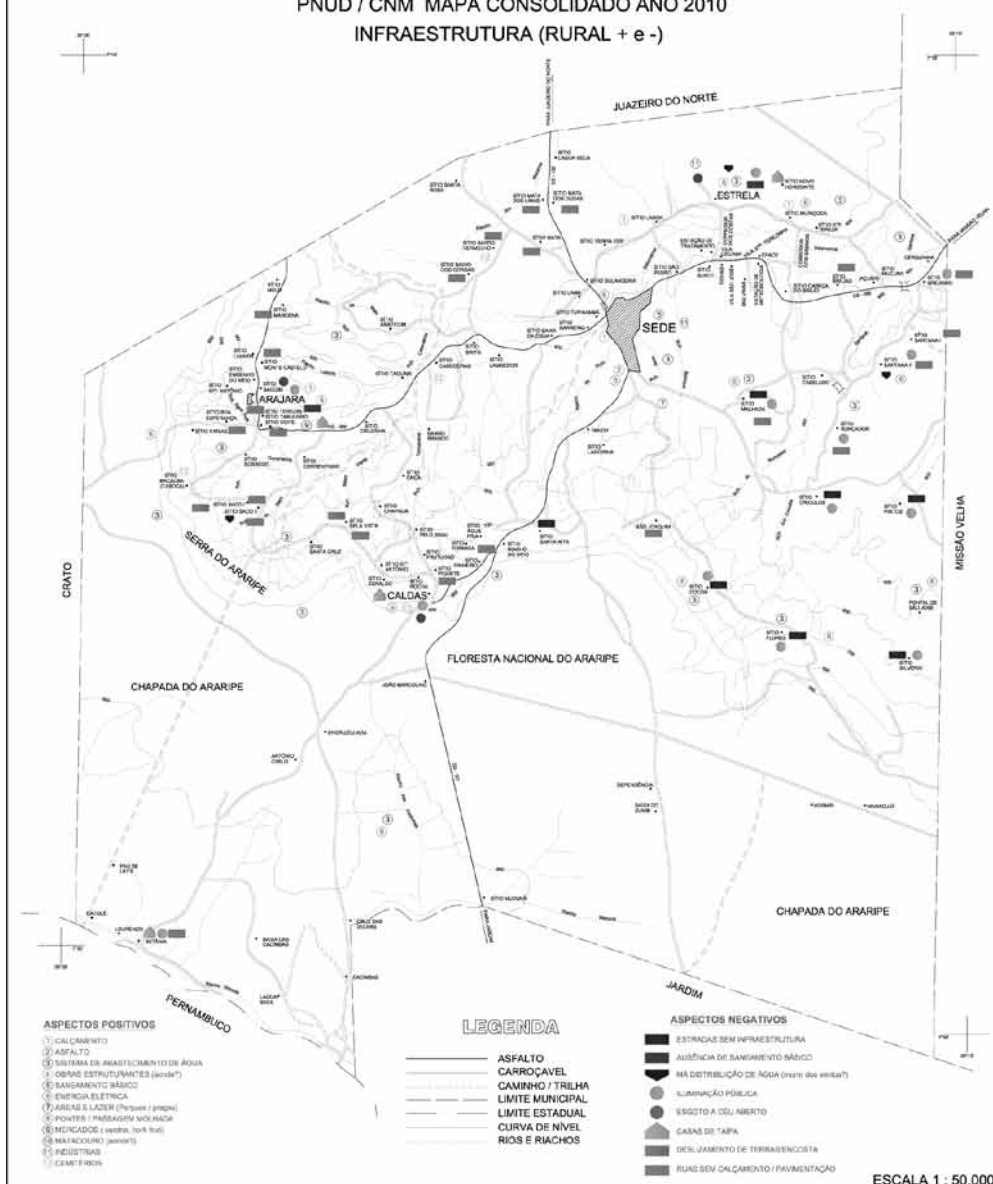
MAPA CONSOLIDADO CNM / PNUD ANO 2010

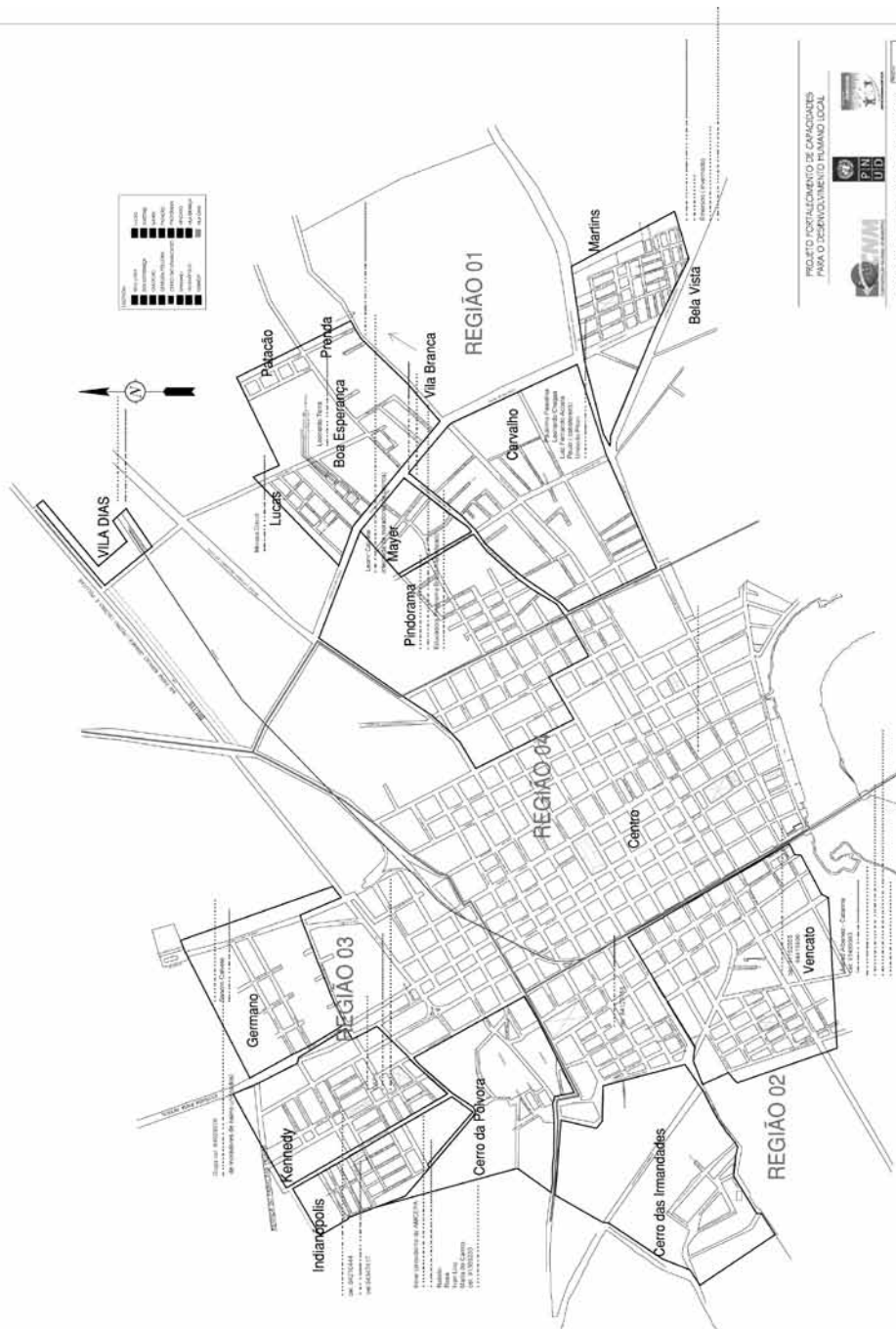
INFRAESTRUTURA (SEDE + e -)



MUNICÍPIO DE BARBALHA

PREFEITURA MUNICIPAL DE BARBALHA
SECRETARIA DE INFRA-ESTRUTURA E MEIO AMBIENTE
ADMINISTRAÇÃO: JOSÉ LEITE GONÇALVES
PNUD / CNM MAPA CONSOLIDADO ANO 2010
INFRAESTRUTURA (RURAL + e -)





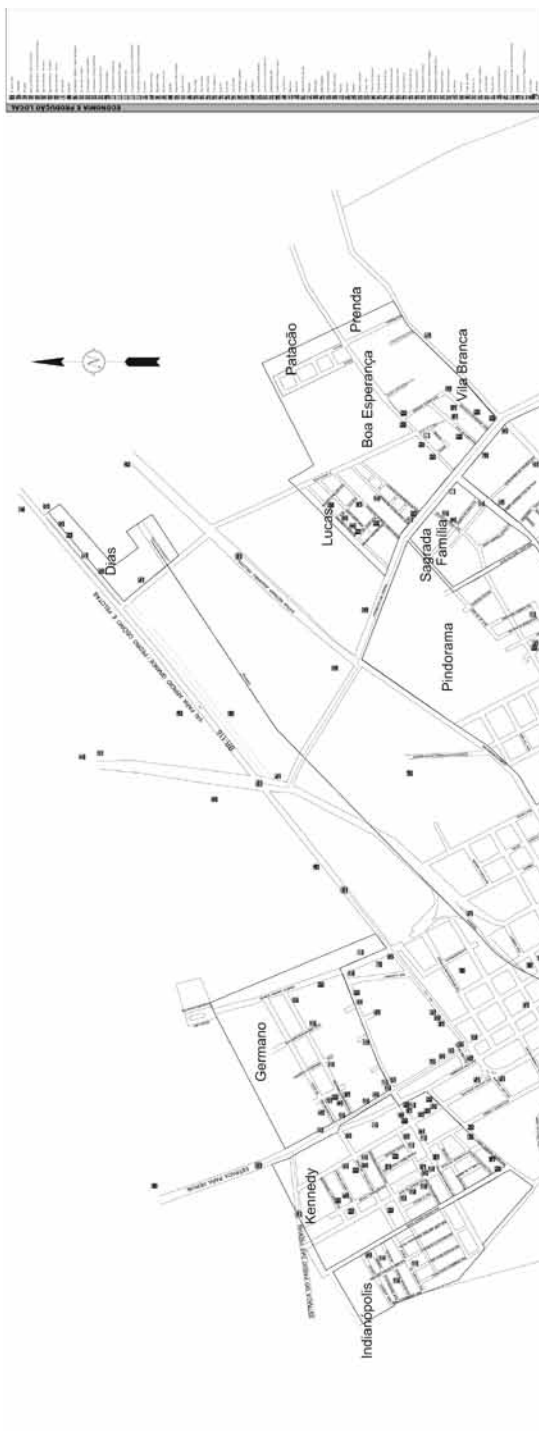
PROJETO FORTALECIMENTO DE CAPACIDADES
PARA O DESENVOLVIMENTO PLANO LOCAL



CARTOGRAFIA DE MOBILIZAÇÃO E CONJUNTAÇÃO

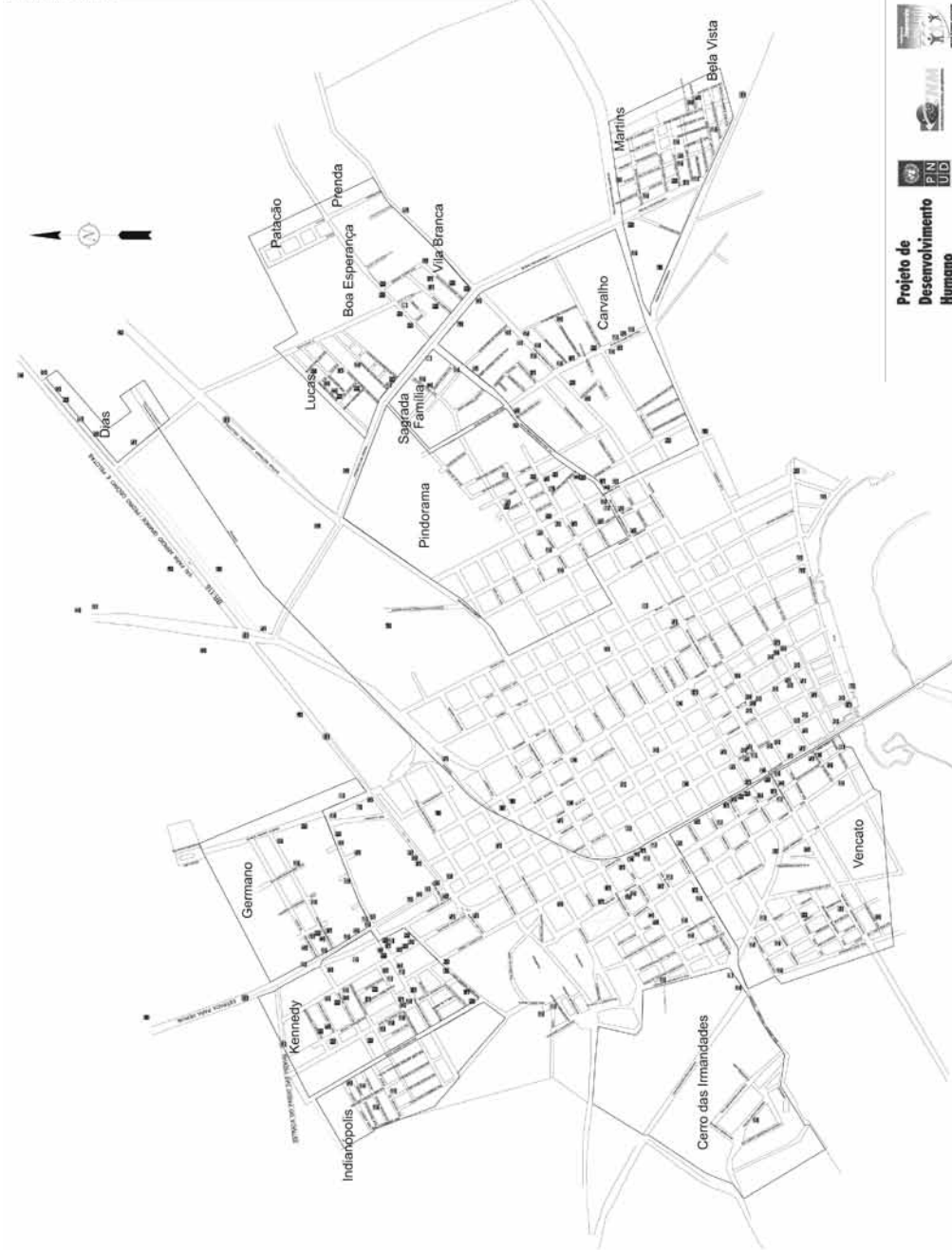
DIAGNÓSTICO MUNICIPAL PARTICIPATIVO

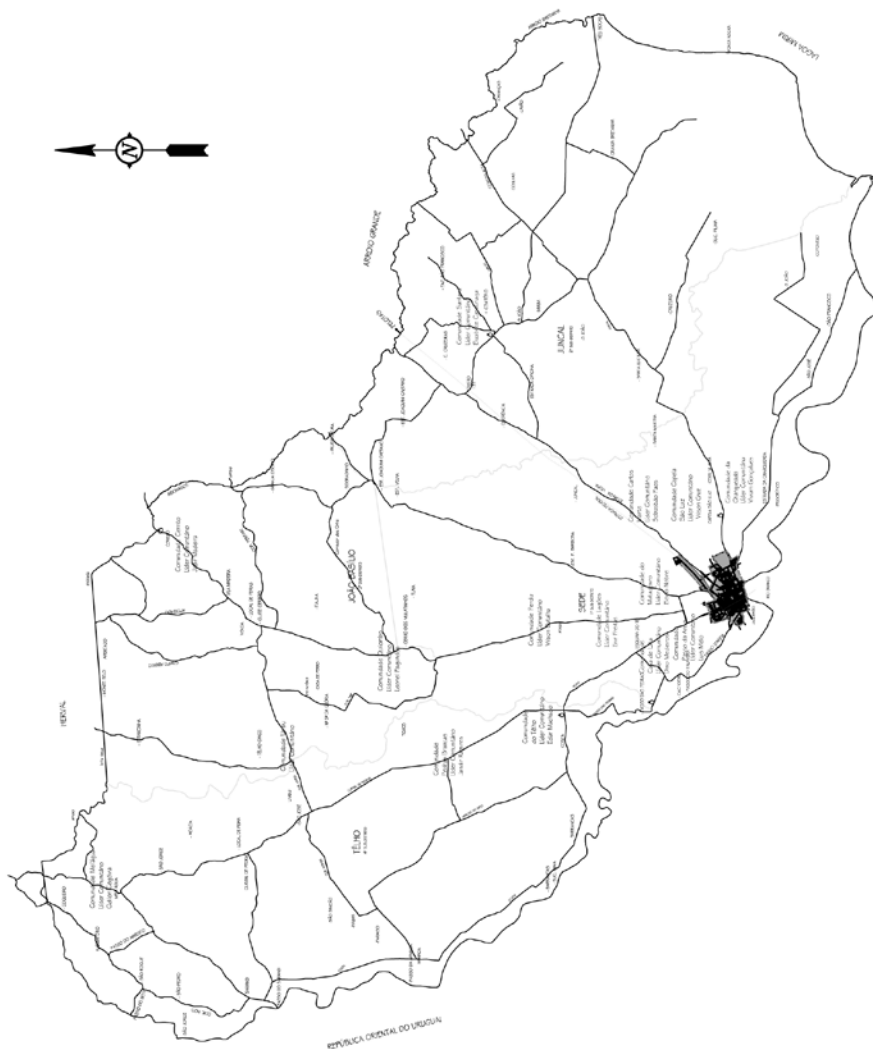
1:250.000



**Projeto de
Desenvolvimento
Humano**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----







*Empoderando vidas.
Fortalecendo nações.*