



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

AÇÕES DE COOPERAÇÃO

METODOLOGIA DE COOPERAÇÃO PARA INOVAÇÃO



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Ficha Técnica

O Projeto InovaJuntos é realizado por meio de uma cooperação técnica entre:

- União Europeia – apoiadora e principal agente financiador;
- Confederação Nacional de Municípios (CNM), Brasil – entidade implementadora e cofinanciadora;
- Centro de Estudos Sociais (CES), Universidade de Coimbra, Portugal – entidade implementadora e cofinanciadora.

O InovaJuntos é financiado pela Comissão Europeia no âmbito do programa de apoio às Ações Externas da União Europeia [CSO-LA/2019/408-982].

Equipe Técnica da CNM

- Coordenação: Luís Maurício Junqueira Zanin
- Técnicos (ordem alfabética):
- Fabiana Barbosa de Santana – Projeto InovaJuntos e área técnica de Inovação e Municípios Inteligentes
- Lorena Gonçalves Cavalcante – assessora Internacional do Projeto InovaJuntos
- Rafael Banhete – auxiliar administrativo do Projeto InovaJuntos
- Rhaellyse Oliveira – assessora Internacional do Projeto InovaJuntos
- Thaís Mendes – assessora Internacional do Projeto InovaJuntos e do Movimento Mulheres Municipalistas

Equipe Técnica CES

- Coordenação: Giovanni Allegretti
- Investigadoras (ordem alfabética):
- Adriana Giroletti
- Priscila Delgado de Carvalho
- Sinara Sandri
- Associação Oficina - Rafaela Cardita, Simone Julio e Tatiana Brandimiller

Equipe Técnica R10 Consultoria



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- Coordenação: Yuri Chagas Lopes
- Técnicos (ordem alfabética):
- Carolina Fernandes Custódio
- Gabriel Galvão Gomes
- Henrique Reichert
- Rayane Soares de Oliveira

Equipe Técnica envolvida na elaboração deste material:

- Desenvolvimento e redação: Adriana Giroletti

Revisão:

- KM Publicações Ltda
- Sinara Sandri
- Priscila Delgado
- Gabriel Galvão Gomes
- Rayanne Soares de Oliveira





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

SUMÁRIO

1. ENTENDENDO A COOPERAÇÃO ENTRE CIDADES DO PROJETO INOVAJUNTOS.....	5
1.1 O PROJETO.....	5
1.1.1 INSTITUIÇÕES PARCEIRAS & FINANCIAMENTO DO PROJETO	6
1.1.2 GRUPO ALVO E BENEFICIÁRIOS - COOPERAÇÃO TRIANGULAR.....	8
1.1.3 FUNDAMENTOS E JUSTIFICATIVAS PARA A PROPOSIÇÃO DO PROJETO	8
1.2 OBJETIVOS E OS RESULTADOS DO PROJETO	9
1.3 REFERÊNCIA TEMÁTICA.....	11
1.3.1 INOVAÇÃO	11
1.3.2 SUSTENTABILIDADE.....	14
1.3.3 PARTICIPAÇÃO, INCLUSÃO E EMPODERAMENTO	18
1.4 TEMAS TRANSVERSAIS	19
2. EXECUÇÃO DO PROJETO	21
2.1 FASES DO PROJETO - EXECUÇÃO DO PROJETO	21
2.2 EIXOS E LÓGICA DE INTERVENÇÃO	23
3. AÇÕES DE COOPERAÇÃO.....	28
3.1 BASE METODOLÓGICA	28
3.1.1 PERCURSO DE DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA	29
3.1.2 ELEMENTOS PARA UMA PARCERIA EFICAZ.....	30
3.1.3 O QUE DEMANDA UMA PARCERIA?.....	31
3.1.4 ELEMENTOS-CHAVE DA RELAÇÃO DE PARCERIA	33
3.1.5 BENEFÍCIOS, GANHOS DIRETOS E VALOR AGREGADO	33
3.1.6 GANHOS INDIRETOS E INTANGÍVEIS	34
3.1.7 PONTOS DE REFLEXÃO.....	34
3.2 A COOPERAÇÃO INOVAJUNTOS - PILARES E METODOLOGIA.....	36
3.3 COOPERAÇÃO TRIANGULAR.....	41
3.4 CLUSTER	44
4. MISSÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA.....	52
4.1 ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO A SEREM DESENVOLVIDAS	53



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



4.1.1	ATIVIDADE 1 - VISITAS TÉCNICAS IN LOCO E “TROCA DE SABER ENTRE ATORES DIVERSOS” – ESTUDOS DE CASO SELECIONADOS.....	53
4.1.2	ATIVIDADE 2 – “FORTALECENDO AS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PELA TROCA DE SABER” ESTUDO DE CASOS SELECIONADOS PELO PROJETO INOVA JUNTOS POR CLUSTER.....	54
4.1.3	ATIVIDADE 3 (1º MISSÃO TÉCNICA) – SINERGIA PARA COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO	55
4.1.4	ATIVIDADE 3 (2º MISSÃO TÉCNICA) – SINERGIA PARA COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO – TERMO DE INTENÇÃO DE COOPERAÇÃO (5º ETAPA).....	56
4.1.5	APÓS A 1º E 2º MISSÃO TÉCNICA	57
4.2	1º MISSÃO TÉCNICA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	63
4.2.1	METODOLOGIA GERAL DA 1º MISSÃO TÉCNICA.....	63
4.2.2	DESCRIÇÃO DA 1º MISSÃO TÉCNICA	64
4.3	2ª MISSÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA.....	67
4.3.1	METODOLOGIA GERAL DA 2º MISSÃO TÉCNICA.....	67
4.3.2	DESCRIÇÃO DA 2º MISSÃO TÉCNICA	68
4.4	CONEXÃO ENTRE AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA 1º E 2º MISSÃO & AS PARCERIAS PARA A COOPERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES	72
5.	ANEXOS.....	75
5.1	MATERIAL DE APOIO ATIVIDADE 2 (FORTALECENDO AS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PELA TROCA DE SABER) - 2ª MISSÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA.....	75
5.1.1	ESCOPOS DOS CLUSTERS E QUESTÕES DE REFLEXÃO	75
5.1.2	ESTUDOS DE CASO PORTUGAL	84
5.1.3	RESUMOS DOS CASOS DE ESTUDO PORTUGUESES	85
5.1.4	FICHAS DE APOIO - ATIVIDADE 2	86
5.1.5	FICHAS DE APOIO DA ATIVIDADES 3 - 5ª ETAPA - TERMO DE INTENÇÃO DE COOPERAÇÃO	90
5.1.6	FICHAS DE APOIO (após a 2ª missão) – 6º ETAPA - PLANO DE TRABALHO e CRONOGRAMAS	98





InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

1. ENTENDENDO A COOPERAÇÃO ENTRE CIDADES DO PROJETO INOVAJUNTOS

1.1 O PROJETO

O Projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade resulta da colaboração entre a Confederação Nacional de Municípios (CNM) e o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES), com o apoio financeiro da Delegação da União Europeia no Brasil. Assinado em 2019 e com execução de 2020 a 2024, busca promover o desenvolvimento urbano integrado por meio de uma parceria triangular entre cidades e territórios do **Brasil, Portugal e América Latina**.

Facilitada pela proximidade cultural e linguística entre Brasil e Portugal, a **cooperação triangular** visa fortalecer a inovação, resiliência e sustentabilidade nas cidades participantes. Alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 11, o projeto contribui para a criação de cidades e assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis. A inclusão de países latino-americanos ampliou o impacto do projeto, permitindo enfrentar desafios comuns e fortalecer a cooperação regional.

Organizado em **quatro clusters temáticos** – Desenvolvimento Econômico; Desenvolvimento Regional e Consórcios; Cidades Verdes e Mudanças Climáticas; e Espaços Inclusivos para Inovação Cultural e Social – o InovaJuntos orientou a implementação de soluções personalizadas para contextos locais diversos. Essas áreas de foco garantem a promoção da inovação pública e privada, aumentando a eficiência e sustentabilidade das cidades envolvidas.

Os **pilares fundamentais** do projeto incluem "inovação", "sustentabilidade", "colaboração intersetorial" e "participação, inclusão e empoderamento". Complementando esses pilares, **temas transversais** como "equidade de gênero", "boa governança", "sustentabilidade ambiental", "adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS", "participação cidadã" e "diálogo com crianças e jovens" refletem tendências globais e oferecem oportunidades de inovação nas políticas públicas locais.

Através do fortalecimento das capacidades institucionais das cidades e da promoção de um diálogo público multinível sobre políticas urbanas e desafios locais, o impacto do projeto se torna evidente. Casos de sucesso foram destacados para cada cluster temático, demonstrando a continuidade do diagnóstico vocacional, a formação de cooperações internacionais e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante as missões técnicas. Essas iniciativas servem como modelo e inspiração para outras cidades, promovendo um desenvolvimento urbano mais inteligente e sustentável.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

1.1.1 INSTITUIÇÕES PARCEIRAS & FINANCIAMENTO DO PROJETO

Reunidos em razão da complementariedade de seus papéis e propósitos institucionais, a União Europeia, na condição de principal agente financiador e apoiadora, juntamente com as entidades parceiras executoras, a Confederação Nacional de Municípios (CNM), com sede em Brasília, Brasil, e o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES), com sede em Coimbra, Portugal, articularam-se ao longo de quatro anos para desenvolver um plano de ação multinacional, cujo objetivo é incorporar e integrar, nas dinâmicas locais, uma perspectiva de desenvolvimento urbano sustentável. onforme a apresentação dos agentes, são responsáveis, respectivamente, por:

a) União Europeia

A União Europeia é composta por 27 Estados-Membros, cujos princípios e valores são fundamentados na liberdade, democracia, igualdade e Estado de direito, bem como na promoção da paz e da estabilidade. Ao unir seus conhecimentos práticos, recursos e destinos, e colaborar com outras instituições e governos nacionais, a União Europeia tornou-se o principal doador mundial de ajuda ao desenvolvimento. Trabalha em sintonia para promover a boa governança, combater a fome e preservar os recursos naturais. Nesse contexto, para o projeto Inova Juntos, a União Europeia comprometeu-se a compartilhar seus êxitos e valores com países e povos além de suas fronteiras.

b) Confederação Nacional de Municípios (CNM)

Fundada em 1980, a Confederação Nacional de Municípios (CNM) é uma organização independente, apartidária e sem fins lucrativos que atua na representação político-institucional dos municípios brasileiros. Com uma afiliação que abrange mais de 5.100 municípios, representando cerca de 92% do total de 5.568 municípios do Brasil, a CNM desempenha um papel crucial tanto em âmbito nacional quanto internacional.

No cenário nacional, a CNM representa os interesses dos municípios junto ao Governo Federal e ao Congresso Nacional, participando ativamente de conselhos, comitês e outros órgãos de discussão. A entidade acompanha de perto as políticas públicas e as pautas de votação no Congresso, intervindo no processo legislativo e articulando com parlamentares quando necessário. Essa atuação política visa consolidar o movimento municipalista e fortalecer a autonomia dos municípios.

Internacionalmente, a CNM é membro de importantes organismos e associações, como a Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (Flacma) e a Organização Mundial de Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU), reforçando sua posição como referência mundial na representação municipal.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Além de suas atividades políticas, a CNM se destaca pelo suporte técnico que oferece aos municípios. Entre suas principais ações técnicas, estão o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, a produção de estudos e pesquisas, e a prestação de orientação técnica e jurídica. A CNM também representa 28 associações estaduais de municípios, 230 associações microrregionais, e faz a articulação institucional com mais de 650 consórcios intermunicipais.

O objetivo maior da CNM é promover a excelência na gestão pública municipal e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população, mantendo-se apartidária e comprometida com a consolidação de uma gestão pública eficiente e autônoma.

c) **Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra, Portugal (CES)**

Fundado em 1978, o Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES) é uma instituição científica, privada e sem fins lucrativos em Portugal. Dedicado à investigação e à formação avançada nas ciências sociais e humanidades, o CES adota uma abordagem multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar, promovendo estudos que visam enfrentar os desafios contemporâneos de forma inclusiva, inovadora e crítica.

Em 2002, o CES foi reconhecido como um laboratório associado, assumindo o compromisso de assessorar o governo em áreas científicas para a formulação de políticas públicas. Este reconhecimento reforçou seu papel como um importante ator na interface entre ciência e política, contribuindo diretamente para a elaboração de estratégias governamentais baseadas em evidências.

Com uma estrutura composta por mais de 800 investigadores, o CES tem uma forte presença internacional, com projetos em colaboração com países como Reino Unido, África do Sul, Chile e Brasil. Em 2019, o centro contava com cerca de 80 projetos de investigação e 13 programas doutorais, desenvolvidos em parceria com a Universidade de Coimbra.

A atuação do CES é amplamente reconhecida na criação de metodologias e ferramentas para a participação na governança, destacando-se no desenvolvimento de práticas como o Orçamento Participativo (OP) e a Monitorização de Base Comunitária (CBM). Através do trabalho do Prof. Boaventura de Sousa Santos, o CES tem sido requisitado para desenvolver formação, consultoria e avaliação por instituições internacionais de renome, como o Banco Mundial, o UN-Habitat, United Cities and Local Governments (UCLG) e o Conselho da Europa.

As instituições envolvidas se destacaram por sua posição estratégica, conhecimento e experiência na implementação de projetos dessa natureza, formando uma parceria que viabilizou a execução da ação em seus diversos eixos e potencializou a capacidade de gerar impactos e transformações a longo prazo.

Um dos resultados alcançados, e fator de inovação do projeto, esteve relacionado à cooperação estabelecida entre as instituições proponentes-executoras. Essa parceria entre organizações privadas de interesse público foi destacada como um elemento inovador para o desenvolvimento local, fortalecida pelo intercâmbio cultural presente



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

1.1.2 GRUPO ALVO E BENEFICIÁRIOS - COOPERAÇÃO TRIANGULAR

As ações desenvolvidas no projeto e os resultados almejados abrangem tanto a iniciativa privada quanto a pública como beneficiários diretos. Assim, o projeto se especializa em municípios e consórcios públicos, com o objetivo de integrar ativamente os programas de políticas públicas e interagir com seus respectivos agentes locais, promovendo, de forma indireta, benefícios à população em geral.

Nesse contexto, as partes interessadas são categorizadas da seguinte maneira:

- **Grupo-alvo:** composto por 20 cidades brasileiras, 12 cidades portuguesas (ou iniciativas oriundas da sociedade civil), e 8 cidades latino-americanas. Este grupo inclui autoridades locais, o setor privado, a sociedade civil, universidades e centros de ensino e pesquisa.
- **Beneficiários finais:** englobam a população dos territórios envolvidos, entidades regionais e microrregionais, associações nacionais de outros países, universidades, além de governos locais e nacionais. Estes constituem uma rede colaborativa que promove ações integradas e sinérgicas.

1.1.3 FUNDAMENTOS E JUSTIFICATIVAS PARA A PROPOSIÇÃO DO PROJETO

A cooperação visa fortalecer a capacidade das instituições locais envolvidas no projeto InovaJuntos para implementação de políticas públicas e ações de interesse público sustentáveis, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social dos territórios. Abaixo, são expostas as razões e perspectivas que fundamentam a iniciativa:

- **Políticas Urbanas Incipientes:** muitas políticas urbanas implementadas por governos ainda estão em estágio inicial de desenvolvimento, necessitando de aprimoramento para atender de forma mais eficaz às necessidades locais.
- **Fortalecimento das Capacidades Técnicas:** a capacitação técnica das administrações municipais e das instituições de interesse público é fundamental para que essas entidades possam assumir um papel de protagonismo no alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e na Nova Agenda Urbana (NAU).
- **Desconhecimento sobre Desenvolvimento Sustentável e Cidades Inteligentes:** existe uma diferença significativa no conhecimento sobre desenvolvimento sustentável e conceitos relacionados a "cidades inteligentes" entre autoridades, técnicos, lideranças locais e a sociedade. Essa falta de alinhamento dificulta a integração das agendas locais com as agendas internacionais, apresentando desafios de conexão e implementação.
- **Baixa Prioridade para Sustentabilidade e Participação:** temas como sustentabilidade e participação ainda não figuram como prioridades nas agendas de muitos territórios e instituições de interesse público, em comparação com questões como saúde, educação e finanças. Isso resulta em dificuldades para integrar essas temáticas no planejamento e nas agendas locais, afetando sua implementação efetiva.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Falta de Compreensão dos Papéis dos Stakeholders:** a ausência de uma compreensão clara sobre o papel de cada stakeholder na promoção da sustentabilidade dos territórios pode levar a uma baixa adesão às agendas locais e à falta de cooperação e convergência de projetos.
- **Percepção Limitada dos Cidadãos como Co-Criadores:** a falta de percepção dos cidadãos como co-criadores de políticas públicas e agentes de inovação limita sua participação efetiva em ambientes de interesse público que buscam promover ações inovadoras, inclusivas e participativas.
- **Visão Fragmentada e Falta de Financiamento:** a visão fragmentada e setorializada do planejamento local, aliada à falta de financiamento adequado, cria um descompasso entre a elaboração e a implementação dos planos municipais.
- **Burocracia e Insegurança Jurídica:** a burocracia e a insegurança jurídica representam obstáculos significativos para a ampliação do investimento privado e para o estímulo à cooperação público-privado.

Esses fatores evidenciam a necessidade de um esforço coordenado para superar desafios e promover um ambiente mais colaborativo e sustentável nos territórios participantes.

1.2 OBJETIVOS E OS RESULTADOS DO PROJETO

O objetivo principal do projeto é fortalecer o desenvolvimento urbano integrado, através da implementação de ações inovadoras e políticas locais, sustentadas pela cooperação triangular entre Brasil, Portugal e países da América Latina. Este projeto também visa contribuir para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e da Nova Agenda Urbana (NAU).

De maneira mais específica, o projeto pretende desenvolver iniciativas de inovação voltadas para o desenvolvimento urbano integrado e estabelecer conexões entre “espaços de inovação territorial” por meio da cooperação triangular.

A concretização desses objetivos resulta em benefícios, que se manifestam na combinação dos elementos do projeto, tais como os quatro clusters temáticos, os quatro pilares estruturantes e os temas transversais. Estes elementos geram produtos que atenderão às necessidades das instituições participantes, conforme o contexto de suas demandas, e beneficiarão diretamente os cidadãos e cidadãs.

No contexto do projeto, os Resultados Gerais esperados são:

- **Fortalecer as Capacidades Institucionais:** ampliação da capacidade dos municípios para promover o desenvolvimento urbano sustentável.
- **Intensificar a Cooperação Internacional:** reforço da colaboração entre municípios brasileiros e portugueses, bem como entre estes e outras cidades da América Latina, abordando problemas e demandas comuns.
- **Fomentar à Inovação Público-Privada:** incentivo à inovação em nível local, visando o desenvolvimento de municípios mais sustentáveis.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Aprimorar o Conhecimento:** melhoria do conhecimento e da informação sobre inovação para o desenvolvimento sustentável, tanto para governos quanto para sociedades na América Latina e na Europa.
- **Reforço do Diálogo Multinível:** consolidação do diálogo em múltiplos níveis sobre os desafios e políticas locais relacionadas ao desenvolvimento urbano sustentável.

Os Resultados Específicos previstos pela implementação das ações propostas são:

- **Promover a Inovação Local e Regional:** incentivo à inovação a nível local e regional, com foco nos quatro clusters temáticos e desenvolvimento de cidades inteligentes com diferentes características e portes.
- **Compartilhar Melhores Práticas:** identificação e disseminação de melhores práticas de Portugal, Brasil e América Latina entre as cidades parceiras e outras localidades.
- **Implementar Práticas Inovadoras:** aplicação de práticas inovadoras no desenvolvimento urbano integrado, com o intuito de estabelecê-las como modelos a serem seguidos por outras cidades.
- **Desenvolver Iniciativas Público-Privadas:** criação de iniciativas com colaboração público-privada, de caráter participativo e multissetorial, dentro dos quatro clusters temáticos.
- **Fortalecer a Cooperação Triangular:** estímulo à cooperação triangular envolvendo 20 cidades brasileiras, 12 portuguesas e 8 de outros países latino-americanos, com ênfase na troca de experiências e aprendizagem entre pares.
- **Implementar os ODS e a Nova Agenda Urbana:** aplicação prática dos ODS e da Nova Agenda Urbana com base em experiências concretas de desenvolvimento urbano.
- **Disseminar Conhecimento e Experiências:** divulgação dos conhecimentos e experiências adquiridos ao longo do projeto por meio da ampla rede da Confederação Nacional de Municípios (CNM) no Brasil (com mais de 5.100 municípios afiliados, 28 associações estaduais e 230 microrregionais), na América Latina (através das associações nacionais da FLACMA) e do Centro de Estudos Sociais (CES) (por meio de universidades parceiras e relações com as autarquias portuguesas).

Assim, os principais objetivos e resultados do projeto InovaJuntos podem ser sintetizados no quadro a seguir:



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Figura 1 - Objetivos e Resultados



Fonte: desenvolvimento próprio AG

1.3 REFERÊNCIA TEMÁTICA

1.3.1 INOVAÇÃO

A inovação, em qualquer área de atuação, incluindo a formulação de políticas públicas, resulta da criação de novos conhecimentos ou da recombinação de saberes e soluções preexistentes. Ela pode ser compreendida como um sistema dinâmico, composto por elementos interconectados influenciam mutuamente na geração, disseminação e aplicação de pesquisas e soluções, sendo estas valiosas sob os aspectos econômico, social e político.

Ademais, está intimamente relacionada ao uso de ferramentas e instrumentos que aprimoram o desempenho profissional. Esses instrumentos, conceituais ou digitais, desempenham papel crucial no desenvolvimento de projetos inovadores em organizações públicas. Tradicionalmente, as ferramentas eram representadas por objetos físicos que atuavam como extensões do corpo humano, facilitando a execução de tarefas.

Atualmente, o conceito foi ampliado para incluir atividades intelectuais, conceituais e tecnológicas, refletindo a complexidade contemporânea dos processos inovadores.

As soluções desenvolvidas gerem valor concreto para a sociedade. Assim, a inovação pública assume um caráter essencialmente pragmático, voltado para a resolução eficaz de desafios sociais. Para que os processos de inovação sejam verdadeiramente efetivos, devem não apenas incorporar novidades em relação às abordagens anteriores, mas também garantir que tais inovações sejam exequíveis e aplicáveis na prática.





InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

No âmbito do Projeto InovaJuntos, a promoção da inovação em diferentes áreas do desenvolvimento urbano visa a introdução de novas abordagens voltadas para a gestão pública municipal e os territórios participantes. Essas abordagens revelam-se particularmente eficazes na resolução de problemas que os métodos tradicionais de políticas públicas não conseguem solucionar. Durante a execução do projeto, as inovações foram concebidas tanto por meio de avanços tecnológicos quanto por meio da criação de novas estruturas sociais e organizacionais, voltadas para enfrentar tanto problemas emergentes quanto desafios de longa data nas áreas urbanas.

Essas inovações manifestam-se em diversos níveis, a saber: (a) no próprio projeto; (b) nas instituições envolvidas na cooperação triangular; (c) dentro das organizações participantes; (d) no campo das políticas públicas; e (e) nas interações com a sociedade e seus cidadãos. Um dos aspectos distintivos da inovação promovida pelo projeto é sua ênfase na atuação em nível subnacional, bem como na cooperação internacional, que integra diferentes realidades locais.

Os processos de disseminação de boas práticas entre os participantes oferecem um vasto campo para a análise da inovação sob diversas perspectivas. Embora esses processos possam ser iniciados por ações individuais, eles são amplamente potencializados pela troca de experiências e visões de mundo entre diversos atores, resultantes de debates e iniciativas conduzidas por grupos multidisciplinares. A representação e sistematização destas formas está na figura a seguir:

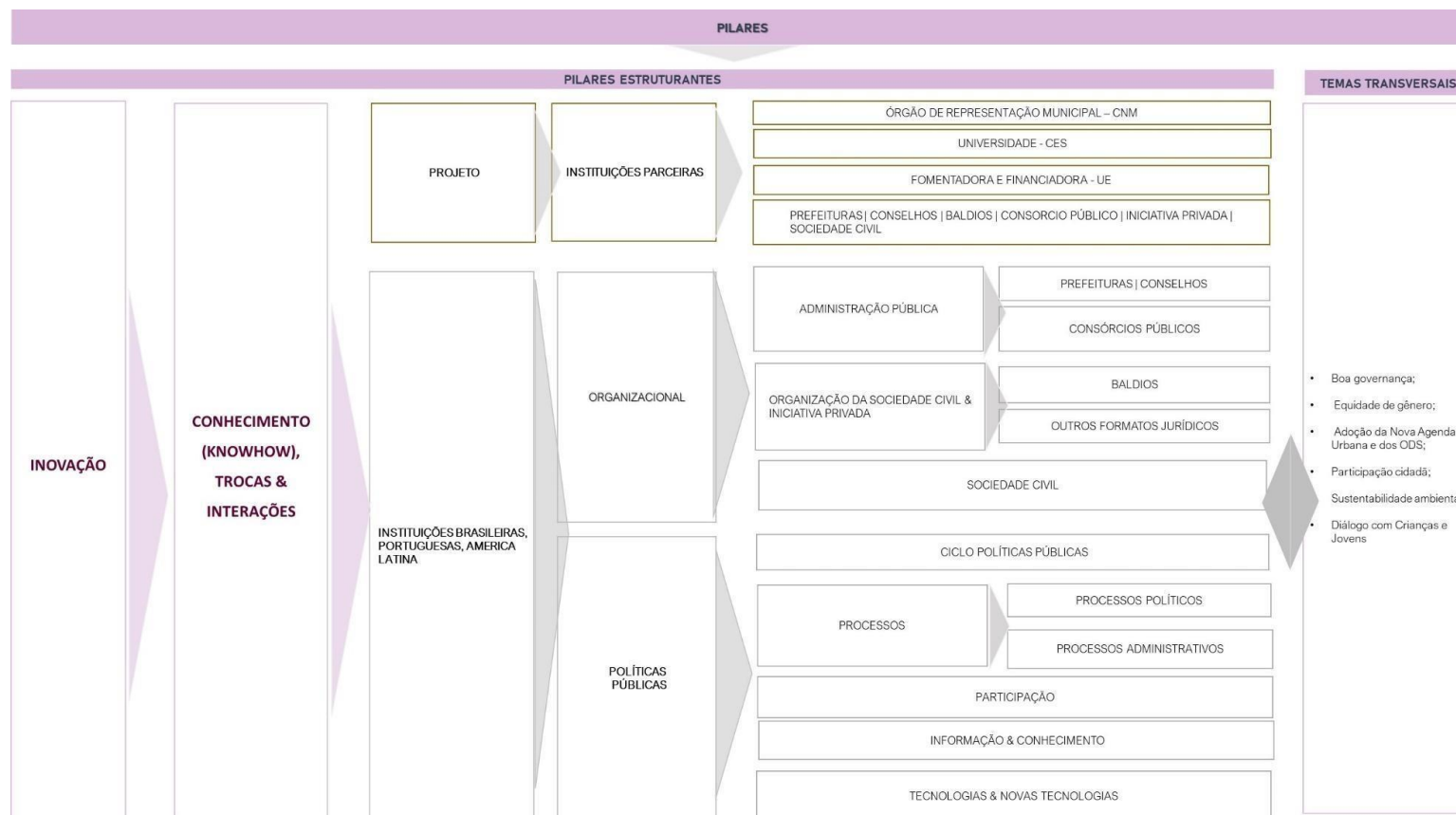




Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 2 – Inovação Pilar Estruturante



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Centro de Estudos Sociais
Universidade de Coimbra

Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

1.3.2 SUSTENTABILIDADE

O conceito de sustentabilidade, no contexto do Projeto InovaJuntos, abrange três dimensões interrelacionadas. A primeira dimensão está ligada aos objetivos e resultados esperados, alinhando-se com os princípios do **Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030**. Esse desenvolvimento se fundamenta em **três pilares** essenciais: as **dimensões social, econômica e ambiental**, que devem ser integradas nas ações de projetos e políticas públicas.

A segunda dimensão refere-se à continuidade das ações e parcerias estabelecidas entre as entidades participantes do InovaJuntos. O objetivo é criar um ciclo virtuoso que assegure a perenidade das políticas públicas inovadoras, promovendo uma "sustentabilidade que evite a formação de uma relação dependente", fortalecendo a autonomia dos envolvidos.

A terceira dimensão diz respeito à Sustentabilidade Ambiental, destacada nos eixos transversais do projeto. Esses eixos buscam avaliar e estimular a implementação de políticas de conservação ambiental nos municípios e consórcios públicos, assegurando que o desenvolvimento local seja pautado pela preservação e pelo uso sustentável dos recursos naturais.

Assim, o conceito de sustentabilidade no InovaJuntos é abordado de maneira ampla, contemplando diferentes frentes de atuação, como apresentado na figura a seguir:

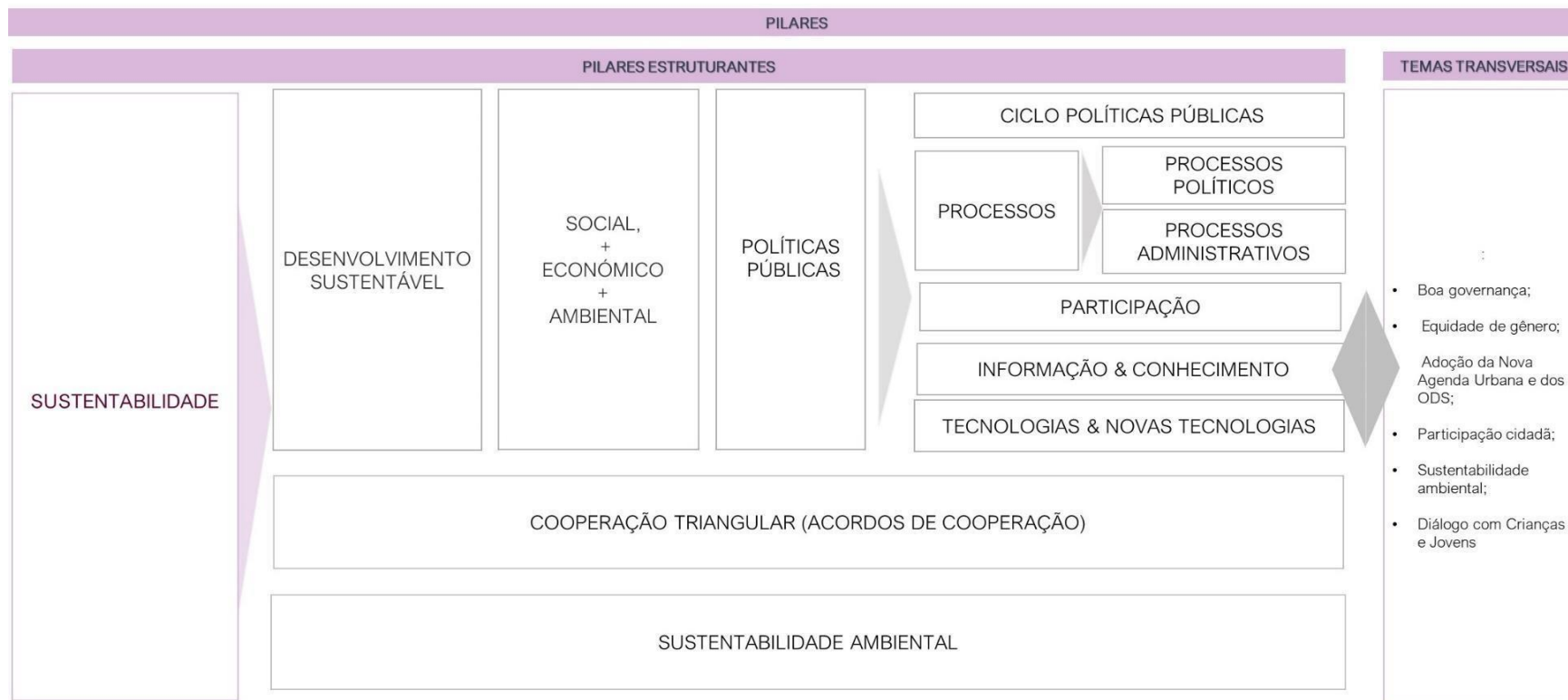




InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 3 – Sustentabilidade – Pilares Estruturantes



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

a) Desenvolvimento Sustentável – ODS

A partir das três dimensões fundamentais (econômica, social e ambiental) visam assegurar condições dignas para as pessoas, em harmonia com o planeta, promovendo prosperidade para indivíduos e territórios, em um ambiente de paz. Esse equilíbrio só é alcançado mediante esforços conjuntos e parcerias formalizadas entre diversos stakeholders.

Os ODS são compostos por 17 objetivos e desdobrados em 169 metas. Esses objetivos buscam garantir os direitos humanos universais e alcançar a igualdade de gênero, com ênfase no empoderamento de todas as mulheres e meninas. As metas traçadas visam estimular ações ao longo dos próximos 15 anos em áreas consideradas críticas para a humanidade e o planeta (ONU, 2015). Ademais, se baseiam no progresso e nas lições aprendidas com os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, estabelecidos entre 2000 e 2015. Eles são o resultado do esforço coletivo de governos e cidadãos de todo o mundo (ONU, 2015).

O quadro a seguir sistematiza a sustentabilidade sob a perspectiva dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:

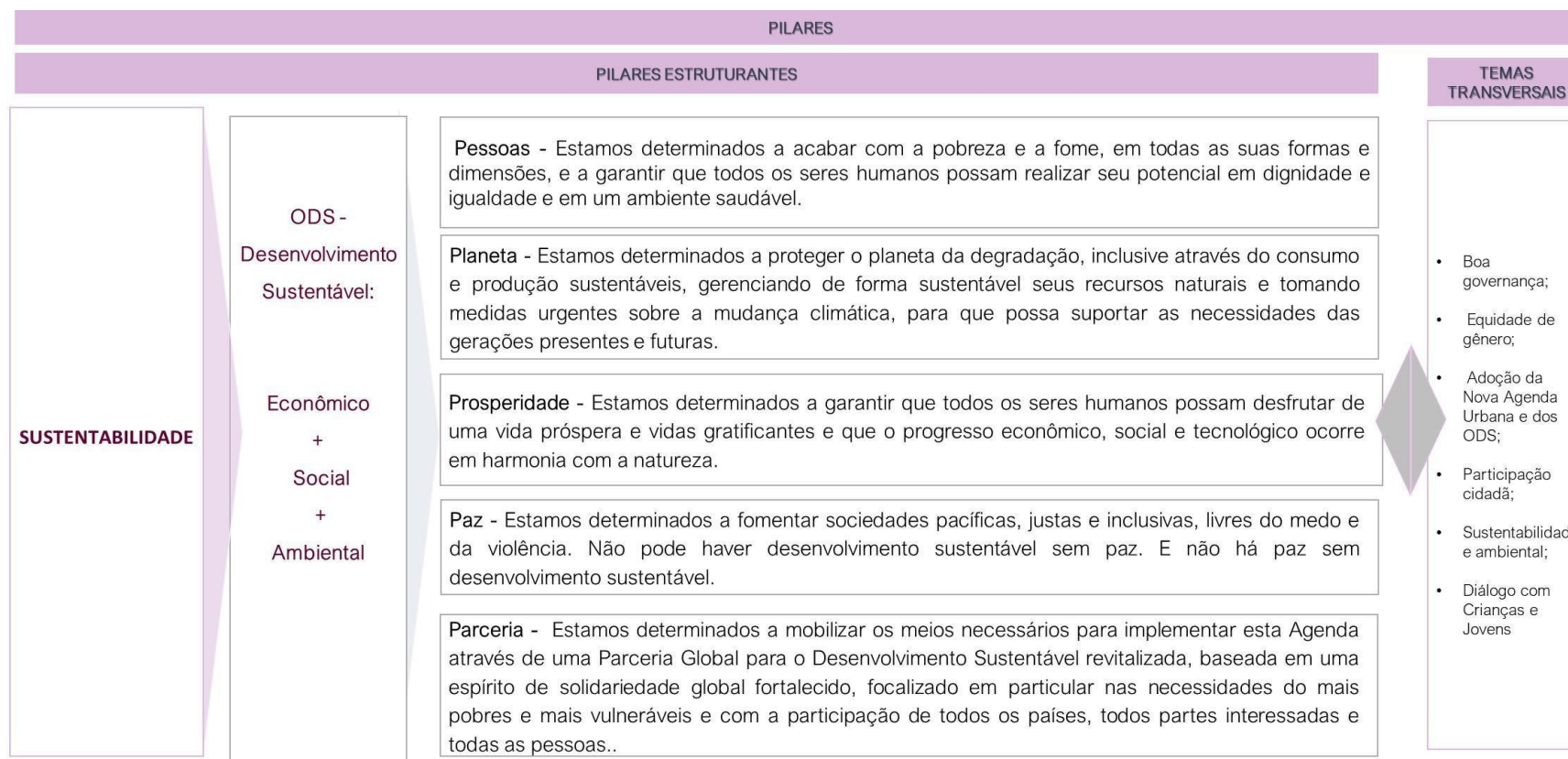




Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 4 – Sustentabilidade dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Centro de Estudos Sociais
Universidade de Coimbra

Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

b) Sustentabilidade das Cooperações

A colaboração entre o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil são incentivadas como uma forma de criar um ciclo virtuoso, capaz de promover a inovação diante dos desafios locais. Esse modelo busca garantir a sustentabilidade das ações, evitando a criação de dependências.

Ao adotar essa abordagem colaborativa, o projeto cria uma rede de apoio que promove o envolvimento ativo e contínuo, assegurando que os resultados de conservação e sustentabilidade sejam amplamente percebidos e compartilhados por todos os envolvidos.

c) Sustentabilidade Ambiental

A interação entre as instituições e territórios participantes demonstra um compromisso consistente com a implementação de práticas, ações e políticas dedicadas à conservação ambiental local, todas voltadas para a promoção de um modelo de sustentabilidade ambiental duradouro. Essas iniciativas não apenas consideram os desafios específicos de cada território, mas também são adaptadas às necessidades populacionais, permitindo uma resposta mais eficaz às demandas ambientais.

Cada um desses três elementos — **práticas, ações e políticas** — é claramente definido e desenvolvido de forma integrada, garantindo uma abordagem coesa e multidimensional. Essa integração facilita a participação de uma ampla gama de stakeholders, incluindo tanto os atores que implementam as iniciativas.

1.3.3 PARTICIPAÇÃO, INCLUSÃO E EMPODERAMENTO

A participação democrática, no âmbito do projeto, é definida como a oportunidade para que os indivíduos se engajem de forma ativa nas decisões públicas, por meio de práticas e instrumentos variados que os capacitem a atuar como agentes sociais mais maduros, colaborativos e comprometidos. Esse processo de engajamento possui o potencial de fomentar uma “nova dinâmica social”, promovendo novas perspectivas e projeções sobre o futuro coletivo.

A governança, por sua vez, constitui o pilar fundamental que sustenta essa participação, operando como um sistema estruturado de práticas, processos, normas, gestão, planejamento, comunicação e controles. Esses mecanismos asseguram que todos os stakeholders envolvidos possam atuar em condições isonômicas e equitativas, garantindo que seus interesses sejam devidamente considerados. Ao se orientar pelo interesse comum, a governança consolida relações de confiança entre as partes, sendo indispensável para assegurar a sustentabilidade das instituições e para fomentar sua governabilidade por meio da gestão democrática.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

No tocante à inclusão, o projeto adota uma abordagem que visa promover a equidade no acesso a oportunidades e recursos, especialmente para aqueles que historicamente foram marginalizados ou excluídos, como pessoas com deficiências físicas ou intelectuais, bem como membros de minorias étnicas, de gênero ou de orientação sexual. A inclusão não apenas amplia a diversidade entre os beneficiários finais, como também assegura que todos, independentemente de suas características, possam participar de maneira equânime e significativa no processo.

Por fim, o empoderamento constitui um dos pilares centrais do projeto, conferindo aos indivíduos a capacidade de tomar decisões e agir com autonomia, permitindo-lhes traçar suas próprias trajetórias e realizar ações concretas. Dessa forma, o projeto reforça a capacidade individual de decidir e agir em benefício de seus interesses e em prol das comunidades em que estão inseridos.

1.4 TEMAS TRANSVERSAIS

Os temas transversais aplicam-se a todas as ações e políticas públicas selecionadas no projeto, configurando-se como potenciais pontos de inovação para cada uma das práticas. Eles funcionam como conectores e condutores das ações de inovação, permeando os debates de cada Cluster, que, por sua vez, se correlacionam com os quatro pilares estruturantes do projeto. Sua formação inclui: **Boa Governança, Equidade de Gênero, Participação Cidadã, Diálogo com Crianças e Jovens, Sustentabilidade Ambiental, Adoção da Nova Agenda Urbana e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).**

- a) **Boa Governança:** refere-se à implementação, por parte do município/consórcio público/baldio/autarquia, de mecanismos participativos para o planejamento e execução de políticas públicas, bem como para parcerias público-privadas. O conceito de Boa Governança, disseminado na década de 1990 pelo Banco Mundial, está associado à administração pública e às boas práticas em políticas públicas, fundamentadas nas prescrições de instituições, ações e recursos necessários para um governo efetivo em um contexto democrático.
- b) **Equidade de Gênero:** visa assegurar tratamento justo, acesso, igualdade de oportunidades e avanço para todos e todas, enquanto busca identificar e remover as barreiras que têm impedido alguns grupos de participar plenamente. A equidade de gênero promove justiça e imparcialidade nos processos, procedimentos e na distribuição de recursos por sistemas ou instituições. Para combater a inequidade, é necessário compreender as causas fundamentais das disparidades na sociedade. No contexto do projeto, a equidade de gênero enfatiza a adoção de percentuais mínimos para a participação de lideranças femininas, confere visibilidade a questões relacionadas à equidade de gênero, combate à discriminação e todas as formas de violência com base em gênero, raça, etnia, idade, deficiência, nacionalidade, orientação sexual, identidade, entre outros fatores. Além disso, estimula o engajamento de gestoras brasileiras e organizações similares em países da América Latina, como o Movimento Mulheres Municipalistas (MMM).
- c) **Participação Cidadã:** refere-se à implementação, pelo município/consórcio público/iniciativa participante do Projeto Inova Juntos, de mecanismos que garantam a participação cidadã.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- d) **Diálogo com Crianças e Jovens:** envolve a promoção da participação e conscientização de crianças e/ou jovens na construção de políticas públicas, bem como a implementação do Fundo da Infância e Adolescência (FIA) pelo município/consórcio público/iniciativa participante.
- e) **Sustentabilidade Ambiental:** relaciona-se à adoção de políticas de conservação municipal voltadas para a sustentabilidade ambiental pelo município/consórcio público/iniciativa.
- f) **Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS:** refere-se à conformidade do município/consórcio/iniciativa com os princípios da Nova Agenda Urbana e à contribuição para o alcance de um ou mais ODS (ver anexo).

O quadro a seguir proporciona uma visão geral da correlação entre os elementos do InovaJuntos:

Figura 5 - Temas Transversais - Detalhamento



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



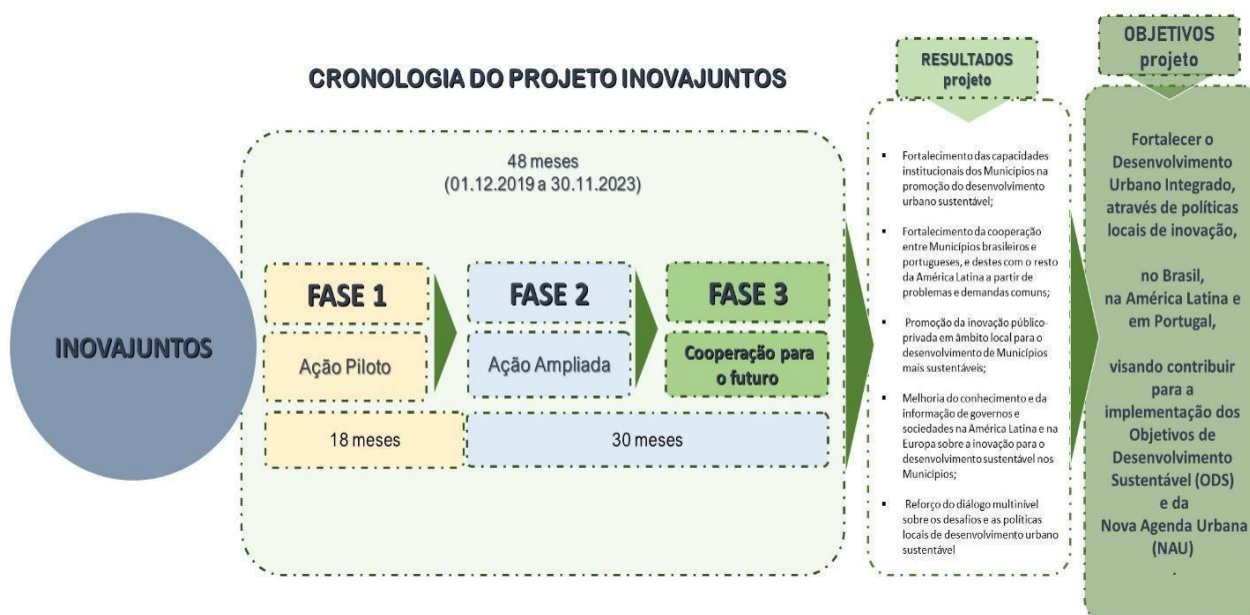
2. EXECUÇÃO DO PROJETO

2.1 FASES DO PROJETO - EXECUÇÃO DO PROJETO

O projeto foi desenvolvido em três fases distintas ao longo de um período de 48 meses. Utilizou-se a metodologia do “ciclo virtuoso de conhecimento em espiral”, que previa a execução de ciclos de atividades capazes de promover um aprimoramento contínuo, fundamentado nas lições aprendidas e nos resultados obtidos.

Dessa forma, a implementação do projeto foi estruturada em três etapas, conforme detalhado a seguir:

Figura 6 – Cronologia do InovaJuntos



Fonte: desenvolvimento próprio AG

Descrição das fases inicialmente previstas:

- 1ª Fase – Ação Piloto (18 meses)** - compreende as seguintes atividades:
 - Implementação e Teste de Metodologias:** o projeto foi implementado em quatro clusters, envolvendo cidades do Brasil e de Portugal. Cada cluster contou com uma parceria específica, destinada ao desenvolvimento e teste das metodologias propostas.
 - Seleção e Início das Atividades:** foram selecionados 15 participantes iniciais, sendo quatro municípios brasileiros e doze municípios portugueses (ou iniciativas). Estes participantes colaborarão para o desenvolvimento de ações integrativas e para a definição de agendas bilaterais.





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Preparação e Seleção:** no primeiro ano, foram realizadas atividades preparatórias e o processo de seleção dos municípios. As cidades brasileiras foram escolhidas por meio de um processo nacional de seleção, enquanto as cidades portuguesas foram identificadas pelo Centro de Estudos Sociais (CES), que possui experiência na articulação com autarquias inovadoras e participativas. As cidades latino-americanas foram selecionadas através de associações nacionais de diferentes países da região, garantindo uma representatividade diversificada. O processo será organizado em quatro clusters temáticos.
- **Expansão e Continuidade:** a partir de janeiro de 2021, foi iniciada a seleção de um grupo mais amplo de cidades, utilizando as metodologias desenvolvidas e testadas na fase inicial. A articulação política com as cidades participantes da 1ª Fase manteve sua continuidade na 2ª Fase do projeto.

b) 2ª Fase – Ação Ampliada (30 meses):

Nesta fase, foram selecionados 24 participantes, dos quais 16 eram brasileiros e 8 latino-americanos, distribuídos em quatro clusters temáticos. Estes participantes colaboraram no desenvolvimento de ações de integração entre seus membros e no estabelecimento de agendas bilaterais.

No segundo ano do projeto, foram realizados o diagnóstico vocacional das cidades brasileiras e o planejamento voltado à inovação. As atividades de transformação político-institucional tiveram início após a conclusão do diagnóstico vocacional.

No terceiro ano, o planejamento foi finalizado e o eixo de implementação da inovação foi promovido. As atividades incluíram a entrega dos produtos correspondentes a cada Eixo e Lógica de Intervenção, conforme detalhado no item e nas imagens subsequentes. É importante observar que as atividades de cada eixo de intervenção constituíram a base para o desenvolvimento subsequente. O diagnóstico participativo da implementação da inovação (Eixo 3) foi conduzido nas cidades brasileiras. Os resultados obtidos foram amplamente disseminados (Eixo 4) e utilizados para promover a transformação político-institucional (Eixo 5). A implementação das atividades ocorreu de forma sequencial e, quando apropriado, simultânea.

As ações de visibilidade e comunicação foram mantidas ao longo de todo o projeto.

c) 3ª Fase – Cooperação para o Futuro

No quarto ano, foram acompanhadas as práticas implementadas e formalizados 16 termos de cooperação, com vistas a garantir a continuidade das práticas de inovação oriundas do desenvolvimento das ações de integração realizadas entre os participantes da cooperação e das agendas bilaterais.

Nota: Registra-se que, em razão da pandemia de COVID-19, houve atrasos nos prazos e o cronograma continuou a sofrer ajustes em decorrência dessa situação.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



2.2 EIXOS E LÓGICA DE INTERVENÇÃO

Para aprimorar a execução e fortalecer as iniciativas do projeto, tornou-se essencial intensificar o intercâmbio de experiências por meio das Sessões de Cooperação. Essas sessões foram planejadas como plataformas abertas e dinâmicas, destinadas a fomentar a articulação e a colaboração entre os diversos stakeholders envolvidos. Foram promovidas oportunidades para o diálogo institucional estruturado e para visitas in loco, permitindo uma interação direta e produtiva. Esse formato visou não apenas o compartilhamento de conhecimentos e práticas, mas também a construção de redes de colaboração e a identificação de sinergias entre os participantes.

Entre as principais iniciativas realizadas, destacam-se:

- **Encontros Abertos Virtuais (EAVS):** Os Encontros Abertos Virtuais foram realizados com o objetivo de facilitar a participação e a interação entre os diversos stakeholders por meio de plataformas digitais. Esses encontros foram essenciais para promover um diálogo aberto e transparente, permitindo a troca de informações e a discussão de temas relevantes em tempo real.
- **GT dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS):** Concentrou-se na formulação e implementação de estratégias alinhadas com as metas globais de sustentabilidade. As atividades deste GT visaram assegurar a integração dos ODS nas práticas e políticas do projeto, promovendo o avanço dos objetivos estabelecidos.
- **GT da Nova Agenda Urbana (NAU):** Trabalhou na aplicação de práticas urbanísticas que favorecessem o desenvolvimento sustentável e inclusivo das áreas urbanas e periurbanas.
- **GT da Nova Lei de Licitações:** Focou na análise e adaptação das novas normativas legislativas referentes às licitações públicas. As atividades deste GT incluíram a elaboração de orientações para a implementação eficaz da nova legislação, garantindo transparência e eficiência nos processos de contratação.
- **Reuniões Semanais de Atualização:** Foram realizadas para monitorar o progresso do projeto e avaliar o impacto das ações em andamento. Este formato permitiu um acompanhamento contínuo e a realização de ajustes necessários, garantindo a eficácia das estratégias e a adaptação às mudanças de contexto.
- **Reuniões Bilaterais:** Obteve uma condução direcionada a formação de parcerias individuais, possibilitando um aprofundamento nas discussões e a coordenação de ações de forma personalizada. Esse formato favoreceu uma abordagem mais detalhada e eficiente para a resolução de problemas e alinhamento de estratégias.
- **Visitas Técnicas Nacionais e Internacionais:** Tanto a nível nacional quanto internacional, permitiu-se o intercâmbio de experiências e a observação de práticas adotadas em outros contextos. Essas visitas enriqueceram o conhecimento dos participantes e proporcionaram insights valiosos para a implementação das atividades do projeto.





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Participação em Eventos Nacionais e Internacionais:** A participação em eventos de relevância nacional e internacional contribuiu para a visibilidade das iniciativas do projeto, promovendo a troca de boas práticas e a ampliação da rede de contatos com profissionais e organizações de diversos setores.

No contexto local, foram realizados estudos aprofundados e estabelecidos espaços de convivência, fundamentados em análises e interesses regionais específicos. Esses estudos e espaços foram cuidadosamente projetados para integrar redes interorganizacionais, abrangendo tanto o setor da sociedade civil quanto o setor governamental.

O objetivo central foi promover a inovação, adotar boas práticas e formular políticas públicas eficazes, baseando-se nas evidências e recomendações derivadas dos estudos anteriores e das estruturas estabelecidas. As iniciativas visaram aprimorar o desempenho das estratégias de desenvolvimento sustentável, conferindo legitimidade e robustez às ações implementadas e contribuindo de maneira significativa para o avanço das metas de desenvolvimento estabelecidas.

- **Espaços de Inovação Territorial:** Foram estabelecidos para promover o desenvolvimento local por meio da criação de ambientes dedicados à inovação. Estes espaços oferecem infraestrutura e recursos para a implementação de soluções públicas e o fomento a atividades empreendedoras.
- **Capacitações Temáticas dos Clusters:** Realização de capacitações especializadas nas temáticas dos clusters, com o objetivo de aprimorar o conhecimento dos participantes e prepará-los para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades em suas respectivas áreas de atuação.
- **Diagnóstico das Vocações Territoriais:** Foi elaborado para identificar e analisar as potencialidades e desafios de cada região. Este diagnóstico serve como base para a formulação de estratégias adaptadas às necessidades e características locais.
- **Repositório de Boas Práticas Locais:** Para compilar e disseminar exemplos de práticas bem-sucedidas desenvolvidas nas comunidades envolvidas. Este repositório proporciona referências valiosas para outras iniciativas e promove a troca de conhecimento entre os participantes.
- **Documentos para Replicação das Atividades Desenvolvidas:** Elaboração de documentos que visam facilitar a replicação das atividades e metodologias do projeto em diferentes contextos. Esses documentos garantem a continuidade e a expansão das práticas implementadas, contribuindo para a disseminação dos resultados alcançados.
- **Apoio para o Desenvolvimento de Soluções Inovadoras:** Oferecimento de suporte técnico e estratégico para a criação e implementação de soluções inovadoras, estimulando a adaptação às necessidades locais e promovendo o avanço de novas ideias e abordagens.
- **Análise de Legislação e Proposta de Intervenção Legislativa:** Análise de legislações vigentes, acompanhada pela formulação de propostas de intervenção legislativa. Essas propostas visam melhorar o ambiente legal para as atividades do projeto e promover maior eficácia nas políticas públicas desenvolvidas ao longo do programa.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Agenda Local de Inovação:** Foi desenvolvida uma Agenda Local de Inovação para orientar e coordenar os esforços de inovação na comunidade. Esta agenda alinha os objetivos do projeto com as prioridades locais, maximizando o impacto das ações e promovendo o desenvolvimento sustentável e inclusivo.

O infográfico abaixo organiza a lógica de intervenção de acordo com as diretrizes estabelecidas nas intervenções previamente mencionadas:



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 7 - Detalhamento por Eixo de Intervenção (produtos) por Países

RESULTADOS	EIXOS DE INTERVENÇÃO (PRODUTOS)	RESULTADOS DOS EIXOS DE INTERVENÇÃO	IMPACTOS	PRODUTOS & ATIVIDADES PAÍSES
- Fortalecimento das capacidades institucionais dos Municípios na promoção do desenvolvimento urbano sustentável; - Fortalecimento da cooperação entre Municípios brasileiros e portugueses, e destes com o resto da América Latina a partir de problemas e demandas comuns; - Promoção da inovação público-privada em âmbito local para o desenvolvimento de Municípios mais sustentáveis; - Melhoria do conhecimento e da informação de governos e sociedades na América Latina e na Europa sobre a inovação para o desenvolvimento sustentável nos Municípios; - Reforço do diálogo multinível sobre os desafios e as políticas locais de desenvolvimento urbano sustentável	1. DIAGNÓSTICO VOCACIONAL PARTICIPATIVO & CAPACIDADES INSTITUCIONAIS	Utilizado como a base da ação, permitindo que se desenvolva a inovação e a cooperação a partir do conhecimento do potencial real do território;	1.1. Fortalecer as capacidades institucionais de cidades para promoverem o desenvolvimento urbano sustentável; 1.2. Promover o desenvolvimento urbano sustentável a partir do diagnóstico vocacional participativo.	(a) Cidades conscientes de suas vocações; (b) Autoridades locais envolvendo suas comunidades.
	2. PLANEJAMENTO PARA INOVAÇÃO COM COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	Incorpora os aprendizados na implementação do Programa de Cooperação Urbana Internacional União Europeia e América Latina, no qual a CNM é uma das organizações do consórcio de implementação, e aprofunda na vinculação da cooperação com as estratégias e políticas das cidades;	2.1. Fortalecimento da cooperação entre cidades brasileiras e portuguesas e destas com o resto da América Latina a partir de problemas comuns.	(a) Gestores inspirados para adoção de práticas inovadoras no contexto do município.
	3. IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA	Promoverá a criação de espaços de inovação territorial, que representam a forma de promoção de inovação em várias partes do mundo;	3.1. Promoção de inovação pública-privada a nível local para o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis.	(a) Cidades com soluções inovadoras; (b) Fortalecimento do investimento privado em ações públicas sustentáveis.
	4. VISIBILIDADE E DISSEMINAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL	Inclui as ações de comunicação e visibilidade, amplamente testadas no cotidiano do trabalho da CNM e nos projetos já desenvolvidos em parceria com a União Europeia, estando alinhadas com as diretrizes europeias;	4.1. Melhoria do conhecimento e da informação de governos e sociedades na América Latina e na Europa sobre a inovação.	(a) Gestores sensibilizados sobre as boas práticas de sustentabilidade local.
	5. TRANSFORMAÇÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL	Representa um novo eixo nesse tipo de projeto e surge da necessidade de realizar atividades dentro dos projetos que permitam que as ações e resultados gerem insumos para a agenda de transformação política e institucional, que é elemento chave para que a inovação para o desenvolvimento urbano permaneça a longo prazo.	5.1. Reforço do diálogo público multinível sobre políticas e os desafios urbanos e as experiências locais.	(a) Diálogo sobre desenvolvimento urbano integrado fortalecido.
PRODUTOS & ATIVIDADES PAÍSES				
No Brasil				
- Realização de diagnóstico vocacional participativo; - Elaboração da linha de base de cada Município; - Construção de plano de trabalho; - Formação de equipe de inovação nos selecionados; - Estabelecimento de espaços de inovação; - Realização de atividades no espaço de inovação (capacitações, oficinas, rodas de conversa, eventos etc); - Registro no sistema de comunicação e acompanhamento das atividades dos Municípios; - Desenvolvimento da cooperação triangular entre os territórios, que incluem momentos de compartilhamento à distância e missões presenciais em Portugal e no Brasil, envolvendo quadros políticos e técnicos das cidades membros do Projeto; - Promoção nacional e internacional das boas práticas abrangidas pelo Projeto. 6				
Em Portugal				
- Identificar territórios com políticas inovadoras no âmbito dos clusters temáticos do projeto; - Organizar um referencial de boas práticas de promoção do desenvolvimento urbano sustentável; - Desenvolver a cooperação triangular entre os territórios abrangidos, na qual se incluem momentos de compartilhamento à distância e missões presenciais em Portugal e no Brasil, envolvendo quadros políticos e técnicos das cidades membros do Projeto; - Apoiar a adoção de espaços de inovação nas cidades brasileiras abrangidas pelo projeto, através de ações de mentoria e acompanhamento; - Promover nacional e internacionalmente as boas práticas abrangidas pelo Projeto; - Fomentar o "salto de escala territorial e institucional" das soluções inovadoras identificadas e testadas no âmbito da cooperação, através de ações de disseminação junto de decisores políticos nacionais; - Registro no sistema de comunicação e acompanhamento das atividades dos Municípios				

Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Centro de Estudos Sociais
Universidade de Coimbra

Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

A seguir, apresenta-se o detalhamento dos eixos de intervenção (produtos) do projeto InovaJuntos. Cada eixo de intervenção esteve alinhado com os resultados propostos, gerando impactos significativos nos territórios participantes e nas práticas implementadas. Esses eixos não apenas convergem com os objetivos estratégicos, mas também promovem transformações substanciais nas realidades locais.

Figura 8 - Detalhamento por Eixo de Intervenção (produtos)

RESULTADOS	EIXOS DE INTERVENÇÃO (PRODUTOS)		RESULTADOS DOS EIXOS DE INTERVENÇÃO	IMPACTOS
- Fortalecimento das capacidades institucionais dos Municípios na promoção do desenvolvimento urbano sustentável; - Fortalecimento da cooperação entre Municípios brasileiros e portugueses, e destes com o resto da América Latina a partir de problemas e demandas comuns; - Promoção da inovação público-privada em âmbito local para o desenvolvimento de Municípios mais sustentáveis; - Melhoria do conhecimento e da informação de governos e sociedades na América Latina e na Europa sobre a inovação para o desenvolvimento sustentável nos Municípios; - Reforço do diálogo multinível sobre os desafios e as políticas locais de desenvolvimento urbano sustentável	1. DIAGNÓSTICO VOCACIONAL PARTICIPATIVO & CAPACIDADES INSTITUCIONAIS	Utilizado como a base da ação, permitindo que se desenvolva a inovação e a cooperação a partir do conhecimento do potencial real do território;	1.1. Fortalecer as capacidades institucionais de cidades para promoverem o desenvolvimento urbano sustentável; 1.2. Promover o desenvolvimento urbano sustentável a partir do diagnóstico vocacional participativo.	(a) Cidades conscientes de suas vocações; (b) Autoridades locais envolvendo suas comunidades.
	2. PLANEJAMENTO PARA INOVAÇÃO COM COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	Incorpora os aprendizados na implementação do Programa de Cooperação Urbana Internacional União Europeia e América Latina, no qual a CNM é uma das organizações do consórcio de implementação, e aprofunda na vinculação da cooperação com as estratégias e políticas das cidades;	2.1. Fortalecimento da cooperação entre cidades brasileiras e portuguesas e destas com o resto da América Latina a partir de problemas comuns.	(a) Gestores inspirados para adoção de práticas inovadoras no contexto do município.
	3. IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA	Promoverá a criação de espaços de inovação territorial, que representam a forma de promoção de inovação em várias partes do mundo;	3.1. Promoção de inovação pública-privada a nível local para o desenvolvimento de cidades mais sustentáveis.	(a) Cidades com soluções inovadoras; (b) Fortalecimento do investimento privado em ações públicas sustentáveis.
	4. VISIBILIDADE E DISSEMINAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL	Inclui as ações de comunicação e visibilidade, amplamente testadas no cotidiano do trabalho da CNM e nos projetos já desenvolvidos em parceria com a União Europeia, estando alinhadas com as diretrizes europeias;	4.1. Melhoria do conhecimento e da informação de governos e sociedades na América Latina e na Europa sobre a inovação.	(a) Gestores sensibilizados sobre as boas práticas de sustentabilidade local.
	5. TRANSFORMAÇÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL	Representa um novo eixo nesse tipo de projeto e surge da necessidade de realizar atividades dentro dos projetos que permitam que as ações e resultados gerem insumos para a agenda de transformação política e institucional, que é elemento chave para que a inovação para o desenvolvimento urbano permaneça a longo prazo.	5.1. Reforço do diálogo público multinível sobre políticas e os desafios urbanos e as experiências locais.	(a) Diálogo sobre desenvolvimento urbano integrado fortalecido.

Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Centro de Estudos Sociais
Universidade de Coimbra

Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

3. AÇÕES DE COOPERAÇÃO

3.1 BASE METODOLÓGICA

A cooperação internacional, alicerçada na troca de conhecimento (know-how), permite a integração de experiências oriundas de diferentes culturas e realidades, enriquecidas por contextos e ambientes diversos. Essa multiplicidade de saberes amplia as perspectivas e potencializa a inovação nas práticas, fomentando um ciclo virtuoso de aprimoramento contínuo.

Por meio da disseminação em boas práticas de instituições de diferentes países, do compartilhamento de conhecimento e das interações entre os técnicos envolvidos, a cooperação internacional torna-se um motor de inovação. Esse processo não só identifica oportunidades de melhoria, mas também oferece soluções para os desafios enfrentados pelas políticas públicas, promovendo a eficiência, a eficácia, a equidade e a sustentabilidade nas ações implementadas.

O Projeto InovaJuntos, ao incentivar a inovação por meio dessa experiência multicultural em várias áreas do desenvolvimento territorial e urbano, busca trazer novas abordagens para a gestão pública municipal e para os territórios participantes. Tais soluções são especialmente eficazes para enfrentar desafios que os métodos tradicionais de formulação de políticas públicas não conseguem solucionar de maneira satisfatória.

A força motriz da cooperação por meio de parcerias reside na ideia de que "a combinação de recursos possibilita resultados superiores aos alcançados individualmente". Assim, as parcerias devem gerar um valor que exceda a simples soma das partes envolvidas. Além disso, para que essas parcerias sejam duradouras e produtivas, é essencial que cada parceiro obtenha um valor líquido positivo, garantindo o incentivo para sua participação contínua.

Nesse sentido, o Pacto Global das Nações Unidas sustenta que "uma colaboração contínua entre organizações de diferentes setores, com interesses alinhados em torno de uma visão comum, combinando recursos e competências complementares e compartilhando riscos, maximiza a criação de valor para o desenvolvimento sustentável e proporciona benefícios para todos os parceiros". No contexto do InovaJuntos, as parcerias são viáveis sempre que os interesses e objetivos das partes se alinham com os resultados esperados e o desenvolvimento das instituições envolvidas.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

3.1.1 PERCURSO DE DESENVOLVIMENTO DA PARCERIA

O desenvolvimento de uma parceria segue uma série de etapas. Ela inicia-se com temas amplos, estabelecendo uma visão global comum, abrange os recursos disponíveis que podem ser alocados para a questão em questão e, posteriormente, concentra-se na obtenção de informações cada vez mais específicas e detalhadas, incluindo os objetivos precisos, as atividades, os compromissos, bem como os papéis e responsabilidades de cada um dos parceiros envolvidos.

Para que as parcerias sejam realizadas de maneira eficaz, é necessário desenvolver e manter continuamente um conjunto de quatro blocos fundamentais, conforme estipulado pelo Pacto Global da ONU.

Esses Blocos de Construção são derivados dos fatores de sucesso das parcerias identificados por diversas organizações ao longo dos anos e constituem um conjunto de conceitos interligados: Fundamentos (a base inicial para a parceria); Relação de Parceria; Estruturação e Implementação; e Gestão.

Figura 9 - Parcerias e Blocos de Construção



Fonte: desenvolvimento próprio AG

Os Blocos de Construção são fortemente interligados e todos abordam o desafio central de operar em um ambiente complexo, em constante mudança e frequentemente ambíguo. É crucial que todos os parceiros estejam cientes desses Blocos, concordem com os temas essenciais com base na complexidade da parceria e se comprometam a acompanhá-los e aprimorá-los continuamente à medida que a parceria se desenvolve.

É importante ressaltar que a gestão de parcerias transcende a gestão tradicional de projetos, exigindo a capacidade de coordenar as contribuições de múltiplas organizações sem um controle hierárquico direto, bem como a administração eficaz das relações entre os parceiros.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Além disso, a gestão de parcerias requer os seguintes elementos essenciais: (a) Liderança; (b) Gestão de projetos orientada para resultados; (c) Redução de riscos e resolução de problemas; (d) Monitoramento, revisão e iteração; (e) Comunicação; (f) Aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos; e (g) Gestão das relações¹.

3.1.2 ELEMENTOS PARA UMA PARCERIA EFICAZ

Uma parceria eficaz fundamenta-se em três elementos essenciais: autoconsciência, consciência contextual e sensibilização.

a) Autoconsciência

Em um cenário onde os recursos — financeiros, tecnológicos, naturais ou humanos — são escassos, as sociedades são desafiadas a otimizar sua utilização para garantir o desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, viabilizar a cooperação e maximizar seu valor exige a autoconsciência de que todos os atores desempenham papéis singulares, utilizando seus recursos de forma estratégica, em benefício coletivo.

A autoconsciência, portanto, implica o reconhecimento das próprias competências, padrões comportamentais e áreas de melhoria, possibilitando a criação de sinergias com outros atores nas esferas que demandam reforço ou que podem ampliar seus resultados. Essa compreensão constitui o alicerce do Projeto InovaJuntos.

b) Consciência Contextual

A troca de conhecimento e saberes (know-how) é amplamente **potencializada pela construção de redes (networks)** entre as instituições participantes, o que impulsiona resultados, ganhos e benefícios advindos dessa interação colaborativa. Nesse sentido, um dos elementos-chave de uma parceria é a capacidade de compreender o que ocorre no ambiente imediato — seja no âmbito profissional ou social —, tanto dentro da própria organização quanto entre os parceiros e além deles.

Outro aspecto fundamental é o entendimento da cultura organizacional das diferentes instituições envolvidas no projeto. Um dos desafios frequentes enfrentados pelos profissionais ao desenvolverem parcerias reside nos sistemas, processos e, por vezes, na própria cultura de suas organizações. De modo geral, muitas instituições ainda não estão institucionalmente preparadas para apoiar parcerias, havendo obstáculos consideráveis que podem retardar ou até mesmo impedir o progresso dessas colaborações. No entanto, por ser um fator já conhecido, esse desafio é prontamente identificado e deve ser incorporado no quadro de riscos, influenciando diretamente o planejamento das ações temporais da parceria estabelecida.

¹ Pacto Global da ONU



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

A compatibilidade de valores entre as instituições, no contexto da cooperação, é outro ponto crucial de reflexão e avaliação durante a construção da parceria. Embora seja comumente afirmado que os parceiros precisam compartilhar os mesmos valores para se associarem de forma eficaz, a realidade demonstra que, especialmente ao trabalhar com grupos de diversas partes interessadas, isso não é necessariamente um requisito. Os valores organizacionais, que constituem as crenças e premissas profundamente arraigadas, são os elementos que impulsionam as prioridades, a tomada de decisões e a conduta de uma organização. Portanto, o nível de compatibilidade de valores necessário para uma parceria deve ser cuidadosamente considerado no processo de análise de risco.

c) Sensibilização

A sensibilização para a complexa interação entre o indivíduo e seu contexto é essencial na construção e manutenção de parcerias eficazes. Ao criar essas colaborações, devem ser considerados diversos fatores, como a formação pessoal e profissional, as formas de aprendizagem, as experiências e os interesses individuais. Além disso, é fundamental levar em conta as relações pessoais e profissionais, as comunidades de prática, o foco estratégico das organizações envolvidas e o contexto político e cultural da sociedade em que estão inseridas.

Dado que o contexto dos parceiros e suas práticas é dinâmico e está em constante transformação, o sucesso de uma parceria depende de uma sintonia constante entre as partes. Essa sintonia exige que cada participante esteja plenamente consciente não apenas do seu próprio contexto, mas também do contexto do outro.

A partir dessa base sólida, o modelo proposto pelo Inova Juntos poderá ser facilmente replicado por outras instituições no futuro, contribuindo para o desenvolvimento de parcerias mais eficazes, para a elaboração de políticas públicas mais adequadas e para a promoção do bem comum.

3.1.3 O QUE DEMANDA UMA PARCERIA?

A formulação de uma cooperação ou de termos de parceria exige uma série de ações e estratégias bem definidas. Abaixo estão os passos essenciais para assegurar o sucesso de uma parceria²:

- **Alinhamento claro de interesses:** é fundamental que os interesses dos parceiros estejam bem definidos e alinhados desde o início, garantindo que todos trabalhem em direção a objetivos comuns.
- **Estabelecimento de um processo claro:** um processo estruturado, com um conjunto de princípios e comportamentos acordados previamente, facilitará a formação da parceria, tornando-a mais eficiente e rápida.
- **Criação e maximização de valor:** a parceria deve ser capaz de gerar valor superior à soma das contribuições individuais, proporcionando benefícios e impactos amplificados para todas as partes envolvidas.

² Desenvolvido a partir de experiências pessoais e do texto do Pacto Global da ONU





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Benefícios organizacionais para todos os parceiros:** para que os parceiros mantenham o engajamento ao longo do tempo, cada parte deve obter valor com sua participação, garantindo que todos se beneficiem da cooperação.
- **Dedicação de tempo e esforço:** o sucesso de uma parceria depende do comprometimento de tempo e esforço significativos de todos os envolvidos, além de uma disposição para trabalhar colaborativamente.
- **Combinação de recursos e competências complementares:** os recursos envolvidos na parceria podem ser diversos, incluindo apoio técnico, conhecimentos especializados, redes globais de contatos, definição de normas, assistência técnica, entre outros.
- **Compromisso, equidade e confiança:** para que a parceria prospere, é necessário estabelecer um compromisso mútuo, construir equidade entre os parceiros e compartilhar os riscos de maneira justa.
- **Análise de contexto e dados essenciais:** dada a diversidade de formas e escalas que uma parceria pode assumir, é crucial realizar uma análise detalhada do contexto, fornecendo informações e dados essenciais para orientar a cooperação.
- **Confiança desde o início:** a confiança é um elemento indispensável na formulação da parceria e deve ser cultivada desde o início, garantindo uma base sólida para o relacionamento entre os parceiros.
- **Engajamento e comprometimento contínuo:** o sucesso da parceria depende do foco e do compromisso constante de todos os envolvidos, garantindo que o projeto mantenha o seu rumo.
- **Proximidade e intensidade do compromisso:** quanto maior a proximidade e a intensidade do compromisso entre os parceiros, mais forte será a colaboração e o alcance dos objetivos.
- **Liderança e coragem:** parcerias eficazes requerem líderes que demonstrem coragem e disposição para assumir riscos, mantendo o foco nos resultados, mesmo em situações ambíguas e desafiadoras³.

Essas ações são essenciais para construir uma cooperação sólida e bem-sucedida, capaz de gerar impactos significativos e alcançar os objetivos propostos.

³ Pacto Global da ONU





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

3.1.4 ELEMENTOS-CHAVE DA RELAÇÃO DE PARCERIA

As parcerias são impulsionadas por uma relação complexa e dinâmica entre os envolvidos, sendo que vínculos fortes, fundamentados na confiança, têm o potencial de superar os desafios inevitáveis que surgem nesse contexto. Tais vínculos também incentivam os parceiros a se dedicarem além do esperado, gerando resultados extraordinários. Por outro lado, parcerias onde a relação entre as partes é frágil tendem a produzir resultados subótimos ou, em última instância, fracassar.

Os elementos essenciais para o sucesso de uma parceria incluem:

- Confiança e transparência;
- Equilíbrio de poder e equidade;
- Benefício mútuo;
- Responsabilização e compromisso (entre técnicos, agentes políticos e instituições).

3.1.5 BENEFÍCIOS, GANHOS DIRETOS E VALOR AGREGADO

A Vantagem Colaborativa refere-se ao poder adicional gerado quando um grupo de atores, atuando em conjunto, consegue entregar coletivamente mais do que a soma de suas partes individuais. Trata-se de uma "alquimia" ou "magia" que possibilita que uma abordagem colaborativa proporcione soluções e impactos que vão além do que um único ator, ou mesmo atores trabalhando isoladamente, seriam capazes de alcançar" (Pacto Global da ONU).

A Vantagem Colaborativa decorre do fato de que a parceria facilita a combinação ou o alinhamento de recursos diversos provenientes de diferentes setores, que, unidos, têm o potencial de transformar um sistema.

O Pacto Global da ONU enfatiza a importância de reconhecer que muitas das Vantagens Colaborativas geradas por parcerias de desenvolvimento bem-sucedidas também podem funcionar como alavancas para a transformação sistêmica. Por exemplo, a massa crítica de organizações pode impulsionar uma advocacia eficaz, resultando em mudanças políticas – uma alavanca fundamental na transformação de sistemas.

Para que as parcerias alcancem o sucesso esperado, é imprescindível que todos os parceiros concentrem seus esforços no seguinte:





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

✓ **Valor acrescentado da parceria como um todo:** trabalhando em conjunto, pode-se criar um valor acrescentado significativo para os objetivos da parceria;

✓ **Valor criado para cada parceiro individual:** Como cada parceiro individual pode tirar o máximo proveito da parceria – não à custa de outros parceiros, mas através de benefícios mútuos vantajosos para todos (ou seja, quanto mais um parceiro beneficia, mais os outros beneficiam).

3.1.6 GANHOS INDIRETOS E INTANGÍVEIS

As parcerias, em geral, tendem a funcionar de maneira mais eficaz quando são iniciadas a partir de uma necessidade, problema ou oportunidade, com os parceiros reunidos em torno dessa questão, fundamentados nos principais recursos e conhecimentos que podem aportar.

Parcerias sólidas e geradoras de valor são mais prováveis de ocorrer quando todos os envolvidos abordam a colaboração com uma atitude voltada mais para o que podem contribuir do que para o que podem receber. Em outras palavras, o foco deve ser: "o que posso trazer para a parceria" e "o que podemos realizar juntos", em vez de "o que posso obter desta colaboração" (Pacto Global da ONU).

O Pacto Global também ressalta que uma parceria é geralmente menos promissora quando uma organização adota uma postura autocentrada, como quando busca exclusivamente cobrir seus custos operacionais ou melhorar sua reputação após um desempenho insatisfatório anterior.

3.1.7 PONTOS DE REFLEXÃO

Para auxiliar na definição do perfil do parceiro e nas razões que motivaram a cooperação, foram destacadas as seguintes questões para reflexão:

a) **O que é uma “cooperação técnica” ou uma “parceria” entre instituições de países ou regiões diferentes?**

As parcerias representam um investimento significativo de tempo e recursos, com a "aprendizagem compartilhada" constituindo um recurso particularmente valioso. Estas colaborações não se limitam a projetos de curto prazo; normalmente demandam um tempo considerável para desenvolvimento e um comprometimento substancial de todos os envolvidos para que o trabalho conjunto seja efetivo.

É fundamental o alinhamento estratégico com o objetivo de maximizar a criação de valor mútuo entre os parceiros, permitindo assim a efetiva colaboração. Embora cada parceiro possa obter benefícios distintos, é crucial reconhecer que não é necessário que todos compartilhem os mesmos interesses ou objetivos para que a parceria seja bem-sucedida.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

b) O que se espera alcançar com a cooperação técnica entre instituições de países distintos, como as instituições participantes do InovaJuntos? Quais são os resultados que uma cooperação técnica entre instituições de diferentes países ou regiões pode produzir?

A cooperação técnica entre instituições de países distintos oferece a combinação de recursos e competências complementares, promovendo uma maior inovação por meio da complementaridade e da diversidade dos recursos que cada ator pode aportar. A diversidade cultural e contextual entre instituições de diferentes nacionalidades é considerada um fator propício para a inovação. Esta diversidade permite que os participantes entrem em contato e desenvolvam processos ou abordagens novas, ou significativamente aprimoradas, com o objetivo de produzir resultados públicos mais eficazes. Estes resultados podem manifestar-se em maior eficiência, eficácia e satisfação dos cidadãos, usuários ou empregados.

c) Quais são os benefícios e vantagens para as instituições participantes do InovaJuntos?

A parceria tem o potencial de gerar um valor adicional significativo, seja pela melhoria na entrega do desenvolvimento tradicional de maneira mais eficiente, ou pela transformação do sistema, em comparação com os recursos investidos.

d) Que tipo de inovação a cooperação pode proporcionar à minha instituição, à política pública, ao projeto e ao território?

A cooperação baseia-se no conhecimento especializado de cada parceiro, abrangendo atividades intelectuais e conceituais voltadas para a superação de desafios. É crucial encarar a parceria como uma forma de consultoria estratégica. Deve-se considerar os potenciais benefícios da inovação associada ao uso de ferramentas e instrumentos destinados à melhoria do desempenho profissional, sejam eles conceituais ou digitais. Além disso, projetos devem ser elaborados para simplificar a execução de tarefas específicas. A inovação pública ou o interesse público, em essência, deve gerar valor para a sociedade e adotar uma abordagem prática e implementável, desenvolvida em resposta aos desafios enfrentados.

e) Como superar as questões relacionadas às diferenças culturais e burocráticas entre instituições de nacionalidades distintas?



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Embora seja frequentemente afirmado que os parceiros devem compartilhar os mesmos valores para estabelecer uma colaboração eficaz, a realidade demonstra que, especialmente ao trabalhar com grupos de partes interessadas, a compatibilidade total de valores não é necessariamente um requisito. O nível adequado de compatibilidade dos valores pode facilitar a superação das diferenças culturais e organizacionais entre as instituições envolvidas no projeto. Um dos desafios enfrentados pelos profissionais ao desenvolver parcerias é o impacto dos sistemas, processos e até mesmo da cultura interna de suas próprias organizações. De maneira geral, nem todas as organizações estão institucionalmente preparadas para apoiar parcerias, e, na maioria dos casos, existem obstáculos significativos que podem retardar ou até mesmo impedir o desenvolvimento dessas colaborações. Contudo, por se tratar de um fator conhecido, esse aspecto é facilmente identificável e deverá ser incorporado ao quadro de riscos que afetará a cronologia das ações da parceria estabelecida.

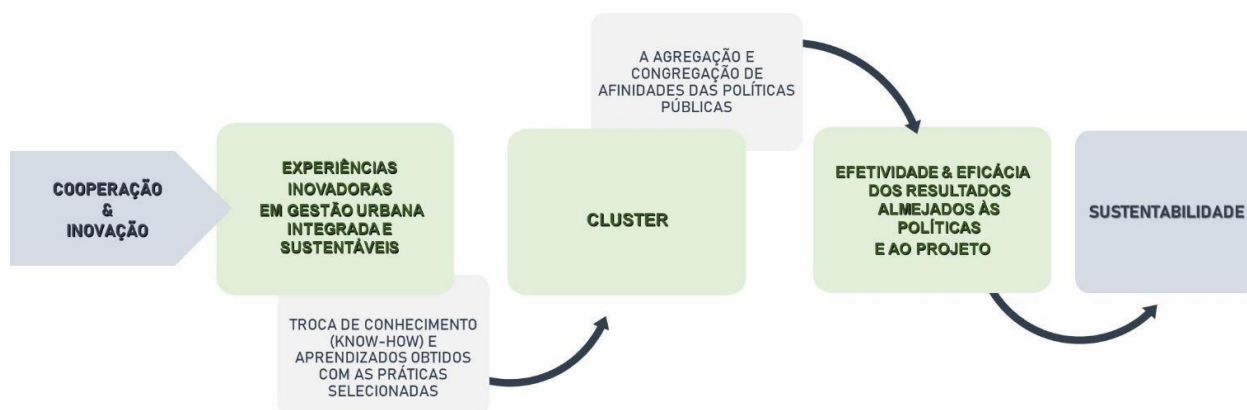
3.2 A COOPERAÇÃO INOVAJUNTOS - PILARES E METODOLOGIA

A cooperação do InovaJuntos é promovida por meio da troca de conhecimento (know-how) e aprendizados entre os territórios envolvidos, que fazem parte da cooperação triangular, incluindo 19 cidades brasileiras, 12 cidades portuguesas e 8 cidades de outros países da América Latina.

Sustentada pelo método de intercâmbio de conhecimentos e práticas, combina experiências de diferentes culturas e contextos, resultando em saberes múltiplos e diversificados. Essa diversidade enriquece a inovação nas práticas adotadas e estabelece um ciclo virtuoso de aprimoramento contínuo.

A partir da observação e adoção de boas práticas locais das instituições participantes de distintos países, bem como do compartilhamento de conhecimentos e da troca de experiências entre os técnicos envolvidos, a cooperação visa impulsionar inovações, melhorias e soluções para os desafios enfrentados nas práticas e políticas públicas. Esse processo contribui para aumentar a eficiência, eficácia e equidade das ações empreendidas.

Figura 10 - Fluxo da Cooperação para a Inovação



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

A metodologia de cooperação do InovaJuntos é orientada pelas seguintes diretrizes:

- Quais são os pontos de destaque e as inovações associadas à minha prática no âmbito do InovaJuntos?
- De que forma a minha prática ou experiência pode contribuir para o desenvolvimento local?
- Quais aprendizados e sucessos resultantes da minha prática podem ser utilizados para fomentar a inovação em outros territórios e instituições?
- De que maneira podemos, através de nossas práticas e conhecimentos, apoiar os parceiros na superação de seus desafios e na inovação de suas práticas?

Portanto, a transferência de conhecimento prático e saberes locais entre as instituições participantes da cooperação visa não apenas enfrentar desafios, mas também aprimorar metas e objetivos e promover a implementação de inovações nas práticas adotadas. Esta integração contribui para o avanço das capacidades institucionais e a promoção de melhorias significativas nas abordagens e soluções implementadas.

Figura 11 - Metodologia de Cooperação apoiada na Troca de Conhecimentos (Know-how)



Dessa forma, a perspectiva de inovação, sustentada pela troca de conhecimento (know-how), promoverá a obtenção dos resultados almejados.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



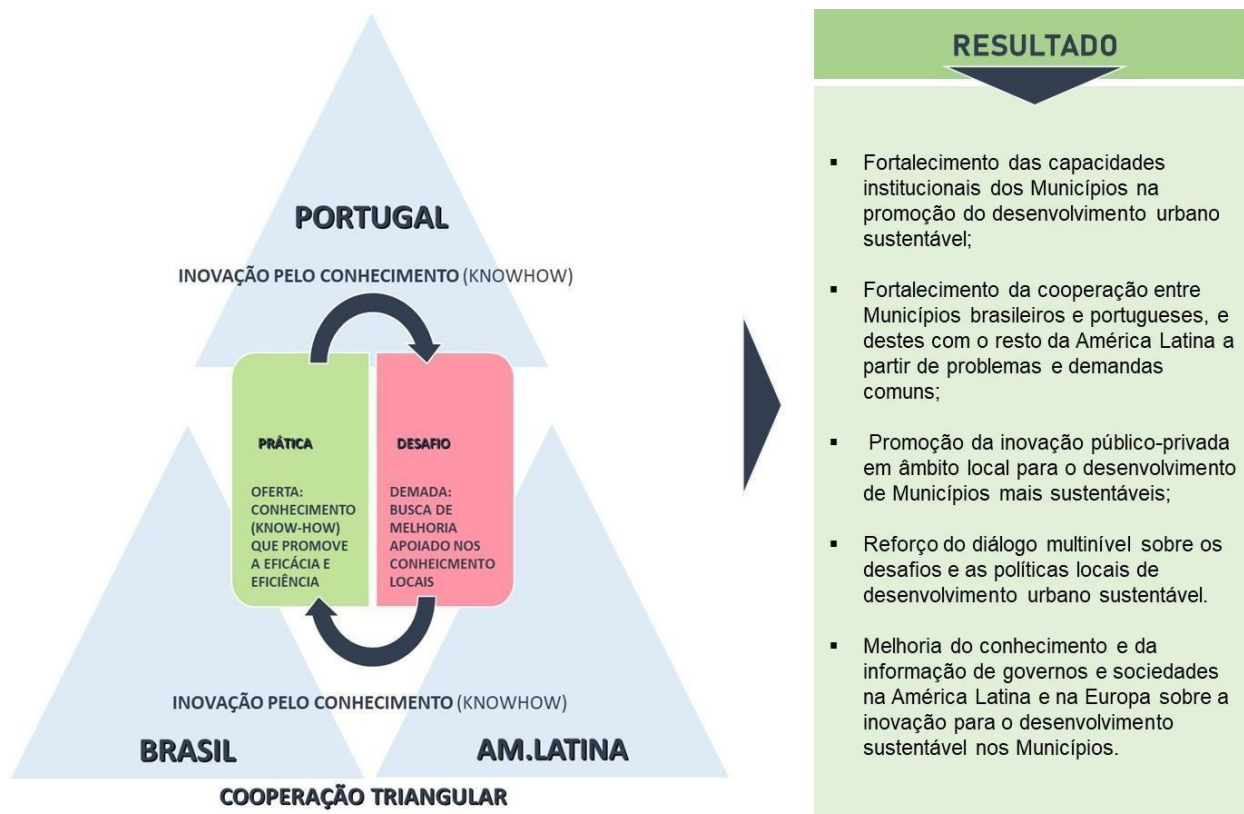
Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 12 – Metodologia de Cooperação para alcance dos Resultados do InovaJuntos



Fonte: desenvolvimento próprio AG

Outro aspecto fundamental da metodologia que sustenta a mútua transformação e subsidia a cooperação é a abordagem interdisciplinar e transdisciplinar organizada por clusters. Esses clusters são estruturados com base em pilares e temas transversais, visando enfrentar os desafios diversos das iniciativas propostas, com o objetivo de fortalecer o desenvolvimento urbano integrado e sustentável.

Assim, a metodologia de cooperação é orientada pelas seguintes bases:

a) **Organização em Clusters:**

- **Cluster 1:** Desenvolvimento Econômico e Inovação
- **Cluster 2:** Desenvolvimento Territorial e Consórcios
- **Cluster 3:** Cidades Verdes e Mudanças Climáticas
- **Cluster 4:** Espaços Inclusivos e Inovação Cultural e Social

b) **Apoio dos Pilares Estruturantes:**

- Inovação



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- Sustentabilidade
- Colaboração entre setores
- Participação, inclusão e empoderamento

c) **Relacionamento com Temas Transversais:**

- Equidade de gênero
- Boa governança
- Sustentabilidade ambiental
- Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS
- Participação cidadã
- Diálogo com crianças e jovens

Portanto, a base da Cooperação InovaJuntos pode ser sintetizada pelo quadro a seguir, onde os pilares, em combinação com as práticas organizadas, orientam a concretização dos resultados desejados:



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



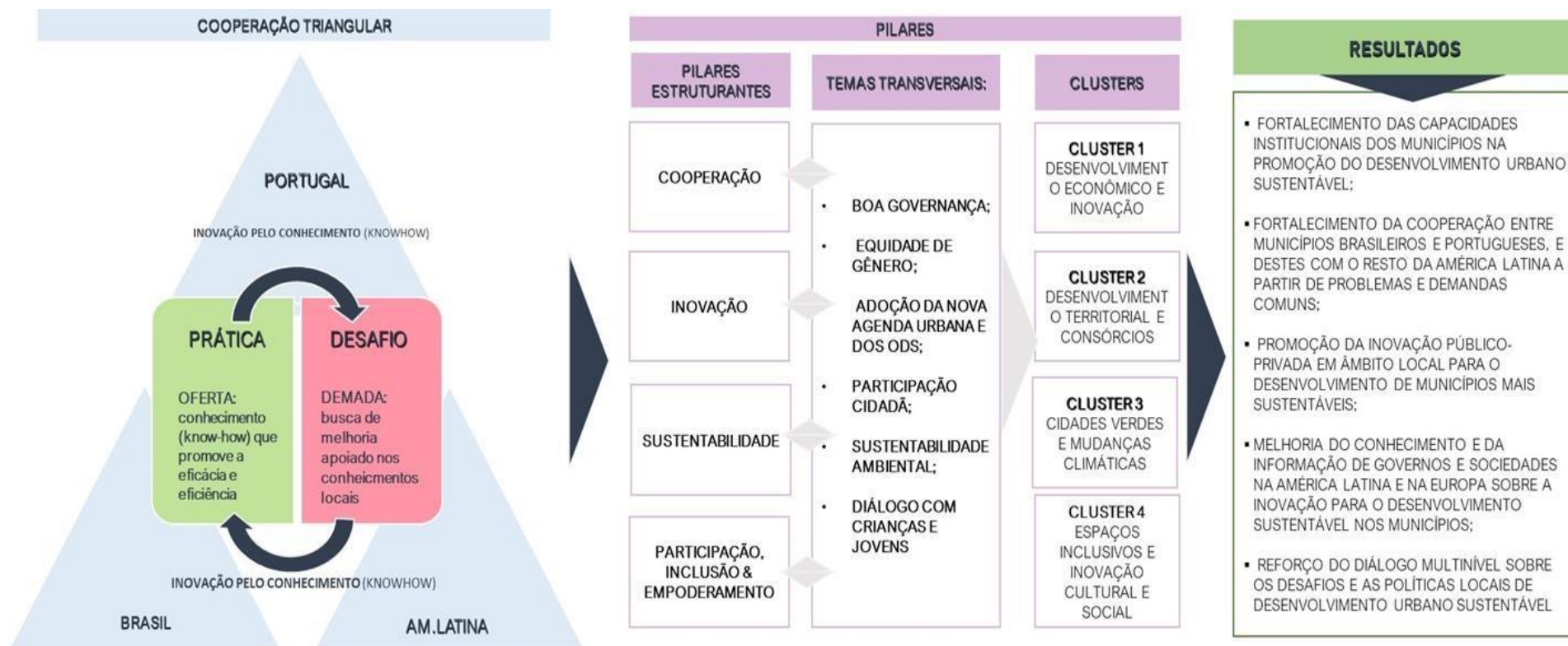
Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 13 – Metodologia de Cooperação, Pilares e abordagens interdisciplinar e transdisciplinar



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

3.3 COOPERAÇÃO TRIANGULAR

A palavra "cooperação" tem origem no latim e é composta pela junção de "co," que significa "em torno um do outro," e "operação," que denota "realizar." Assim, cooperação refere-se a uma interação social essencial na qual dois ou mais indivíduos ou grupos colaboram ou trabalham conjuntamente para alcançar um objetivo ou metas comuns.

A cooperação frequentemente envolve o reconhecimento, por parte dos indivíduos, de que, isoladamente, não seriam capazes de atingir os objetivos propostos. Consequentemente, eles se unem e colaboram para alcançar suas metas.

No contexto do Projeto InovaJuntos, manifesta-se de maneira direta entre os diversos atores, em múltiplos formatos. Dessa forma, destacam-se:

- a) A cooperação estabelecida entre as instituições parceiras, como a **Confederação Nacional de Municípios (CNM)** e o **Centro de Estudos Sociais (CES)**, juntamente com a instituição financiadora e fomentadora, a **União Europeia**, configura-se na seguinte relação:

Figura 14 - Cooperação Triangular InovaJuntos



Fonte: desenvolvimento próprio AG

A configuração retrata a interdisciplinaridade e a intersetorialidade presente no perfil da cooperação do projeto. Ela destaca-se pela integração de diferentes áreas do conhecimento e setores da sociedade. Essa abordagem permite que as diversas expertises e perspectivas sejam harmoniosamente articuladas para enfrentar os desafios complexos, promovendo soluções inovadoras e sustentáveis. Tal configuração é essencial para



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

assegurar uma cooperação eficaz e abrangente, que atenda às necessidades específicas dos territórios envolvidos e potencialize os impactos das ações implementadas, conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 15 -Cooperação e fluxos de cooperação do Projeto InovaJuntos



Fonte: desenvolvimento próprio AG

- b) A cooperação entre as instituições **brasileiras, portuguesas e latino-americanas**, incluindo municípios, baldios, consórcios e associações, caracteriza-se por uma parceria estratégica que visa o intercâmbio de experiências, conhecimentos e boas práticas.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

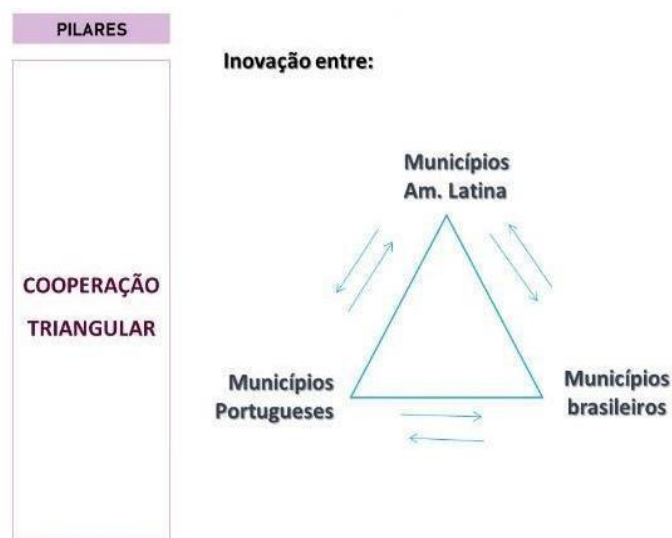
Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia

Figura 16 - Cooperação Triangular entre as Instituições Participantes



Fonte: desenvolvimento próprio AG

- c) Construída por meio da colaboração entre os setores público, privado e da sociedade civil, esta cooperação visa fomentar e mobilizar políticas públicas voltadas para a promoção do bem-estar geral. Essa parceria multifacetada possibilita a criação de sinergias que potencializam a eficácia das ações implementadas, garantindo que os interesses e necessidades da sociedade sejam atendidos de forma abrangente e sustentável.

Figura 17 - Cooperação Triangular em política pública e de Interesse público de caráter territorial-local



Fonte: desenvolvimento próprio AG





InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

3.4 CLUSTER

As práticas dos territórios participantes, selecionadas para integrar o Projeto InovaJuntos, estão organizadas em quatro clusters temáticos: **desenvolvimento econômico; desenvolvimento regional e consórcios; cidades verdes e mudanças climáticas; e espaços inclusivos de inovação cultural e social.**

Cada Cluster refere-se a uma forma de organização de pessoas, instituições e temas, agrupados com base na afinidade entre eles, sendo uma abordagem comum tanto em políticas públicas quanto no setor privado. Essa organização promove escalabilidade, eficiência, eficácia e sinergia nas ações desenvolvidas.

Os clusters têm como objetivo facilitar o intercâmbio entre os participantes do InovaJuntos, visando aprimorar e consolidar a cooperação intercultural em políticas públicas, além de promover o desenvolvimento urbano integrado por meio de ações inovadoras e políticas locais.

A metodologia de organização das práticas selecionadas no projeto seguiu o padrão dos clusters, ou seja, a agregação de iniciativas com afinidades temáticas. Essa estrutura permite que as dificuldades e as lições aprendidas em cada cluster sirvam como referência para os demais integrantes, aumentando, assim, a sustentabilidade das políticas públicas e das parcerias de cooperação.

Os quatro clusters temáticos são compreendidos como:

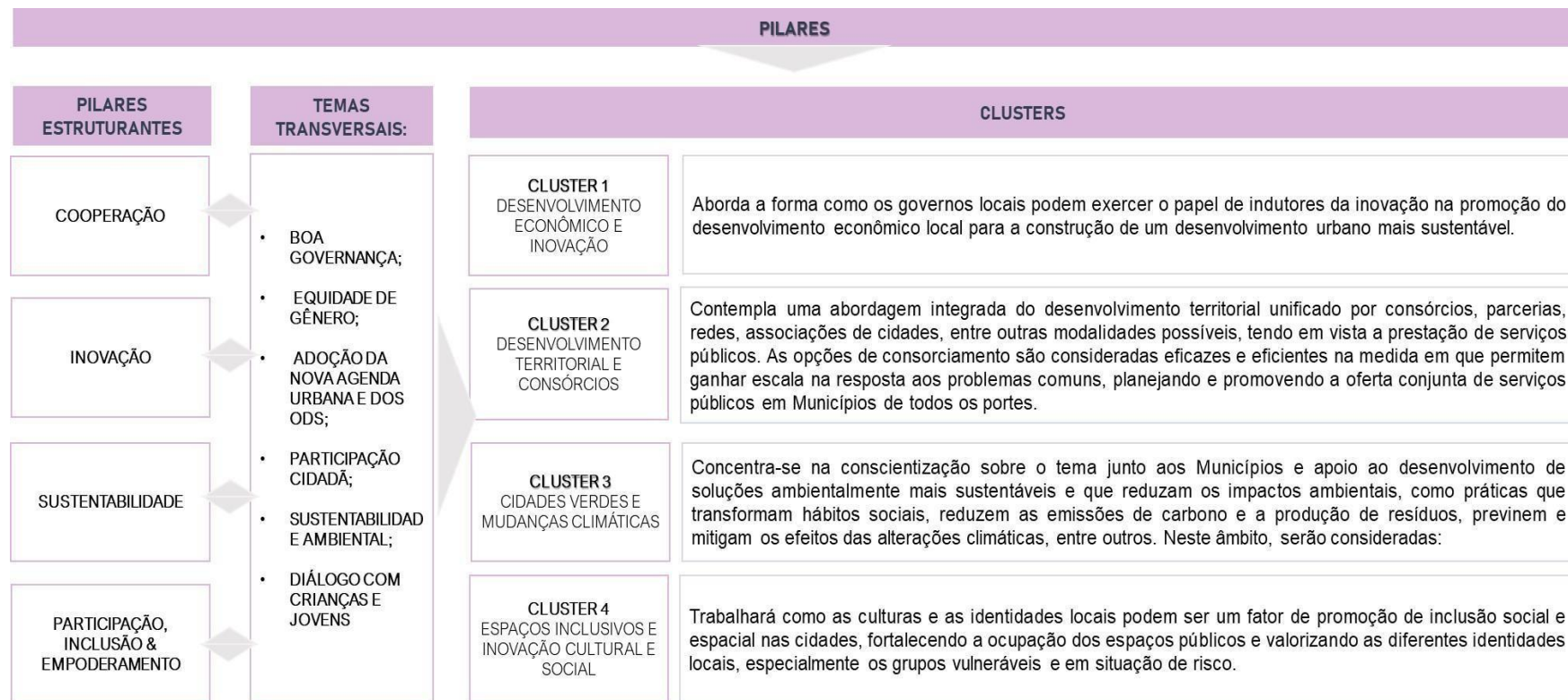




Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 18 - Pilares estruturantes das práticas por Clusters temáticos



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



O projeto também oferece um detalhamento minucioso dos desdobramentos, categorizados por cluster e país de origem, conforme demonstrado nos quadros a seguir:

Tabela 1 - Composição dos Cluster por país

COMPOSIÇÃO - INSTITUIÇÕES		CLUSTER 1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INOVAÇÃO	CLUSTER 2 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E CONSÓRCIOS	CLUSTER 3 CIDADES VERDES E MUDANÇAS CLIMÁTICAS	CLUSTER 4 ESPAÇOS INCLUSIVOS E INOVAÇÃO CULTURAL E SOCIAL
Portugal	<i>Cluster primário</i>	1. Oeiras 2. Guimarães	1. Baldio da Ameixeira 2. Baldios Estrela Sul	1. AMAL 2. Maia	1. Valongo 2. Olhão 3. Coimbra 4. Lagos 5. Cascais 6. Lisboa
	<i>Cluster secundário</i>	1. Valongo	1. Olhão 2. AMAL 3. Coimbra 4. Cascais 5. Guimarães	1. Lisboa 2. Baldio da Ameixeira	1. Maia 2. Oeiras 3. Baldios Estrela Sul
Brasil	<i>Cluster primário</i>	1. Santarém 2. Viana 3. São Bento do Sul 4. Socorro	1. Taquaritinga 2. Itabirito 3. Tarumã 4. Igarapava 5. Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Sustentável da Serra Gaúcha – CISGA 6. Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Vale do Itajaí – CISAMVI	1. Andradas 2. Águas da Prata 3. Capitólio 4. Feliz Deserto 5. Belém 6. Barcarena	1. Goiás 2. Cascavel 3. Restinga Sêca 4. *Coronel Fabriciano

Fonte: desenvolvimento próprio AG





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Tabela 2 - Pilares estruturantes das práticas por Clusters por países

PILARES		
CLUSTERS		
CLUSTER 1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INOVAÇÃO	Aborda a forma como os governos locais podem exercer o papel de indutores da inovação na promoção do desenvolvimento econômico local para a construção de um desenvolvimento urbano mais sustentável.	4.1.1 No Brasil - Políticas de desburocratização, simplificação ou racionalização implementadas; - Relação positiva com o setor privado, no fomento do emprego, do empreendedorismo e da economia local; - Utilização de Pregão Eletrônico, com base no Decreto 10.024/2019, para transferências voluntárias da União e transferências com recursos próprios, utilizando as características dos estudos técnicos preliminares para promover o desenvolvimento econômico local, incentivo dos pequenos negócios e a inovação; - Modernização dos serviços públicos, como políticas de incentivo à inovação digital, informatização e acesso à tecnologia para os servidores municipais e para a população; - Experiências de orçamento participativo e/ou atribuição das prioridades de gestão no Município com participação popular; - Políticas de incentivo aos produtores locais e as micro e pequenas empresas do Município. 4.1.2 Em Portugal - Processos de contratação pública social e ambientalmente responsável; - Políticas de desburocratização, simplificação ou racionalização implementadas; - Relação positiva com o setor privado, no fomento do emprego, do empreendedorismo e da economia local; - Reforço da economia circular e dos circuitos curtos de produção e consumo; - Impulso das iniciativas inovadoras de economia solidária; - Modernização dos serviços públicos, tornando-os mais eficazes no apoio ao desenvolvimento econômico
CLUSTER 2 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E CONSORCIOS	Contempla uma abordagem integrada do desenvolvimento territorial unificado por consórcios, parcerias, redes, associações de cidades, entre outras modalidades possíveis, tendo em vista a prestação de serviços públicos. As opções de consorciamento são consideradas eficazes e eficientes na medida em que permitem ganhar escala na resposta aos problemas comuns, planejando e promovendo a oferta conjunta de serviços públicos em Municípios de todos os portes.	4.2.1 No Brasil - Participação ou expectativa de participação em consórcio público; - Políticas de desenvolvimento territorial e local no Município; - Fomento ou participação em cadeia de troca de produtos ou serviços com outros Municípios da região; - Experiências que promovam ganho de escala no oferecimento de planejamento ou serviços por meio de consórcio, que antes eram inviáveis; - Programas ou projetos inovadores implementados em cooperação com outros Municípios e/ou pelo consórcio. 4.2.2 Em Portugal - Participação em consórcios, parcerias, redes, associações e comunidades intermunicipais, entre outras modalidades possíveis, com foco na promoção do desenvolvimento do território; - Políticas de desenvolvimento territorial e local; - Fomento ou participação em cadeias de troca de produtos ou serviços com outros municípios da região; - Programas ou projetos inovadores implementados em cooperação com outras entidades.
CLUSTER 3 CIDADES VERDES E MUDANÇAS CLIMÁTICAS	Concentra-se na conscientização sobre o tema junto aos Municípios e apoio ao desenvolvimento de soluções ambientalmente mais sustentáveis e que reduzam os impactos ambientais, como práticas que transformam hábitos sociais, reduzem as emissões de carbono e a produção de resíduos, previnem e mitigam os efeitos das alterações climáticas, entre outros. Neste âmbito, serão consideradas:	4.3.1 No Brasil - Ações que promovam o uso de energias limpas e sustentáveis, como energia solar, eólica e biodiesel etc; - Municípios signatários do Pacto Global de Prefeitos pelo Clima e Energia; - Ações de mitigação de impactos climáticos de indústrias e agroindústrias locais; - Ações de destinação ambientalmente correta de resíduos sólidos (coleta seletiva ou compostagem) e a disposição final ambientalmente correta (aterro sanitário); - Políticas de saneamento básico, com percentual de mais de 60% de tratamento de água e de mais de 20% de tratamento de esgoto; - Práticas de sensibilização, conscientização e mitigação das ações nocivas ao meio ambiente implementadas por indústrias de alto impacto poluidor. 4.3.2 Em Portugal - Signatários do Pacto de Autarcas em matéria de clima e energia; - Cadeias de produção e consumo de proximidade, entre as quais as hortas urbanas; - Criação de "cidades para as pessoas"; - Gestão da água e dos espaços verdes; - Reabilitação ecológica; - Formas de mobilidade suave e sustentável; - Recursos energéticos alternativos (produção, distribuição, consumo, intercâmbio etc).
CLUSTER 4 ESPAÇOS INCLUSIVOS E INOVAÇÃO CULTURAL E SOCIAL	Trabalhará como as culturas e as identidades locais podem ser um fator de promoção de inclusão social e espacial nas cidades, fortalecendo a ocupação dos espaços públicos e valorizando as diferentes identidades locais, especialmente os grupos vulneráveis e em situação de risco.	4.4.1 No Brasil - Característica cultural, social e/ou identitária marcante, que valorizem a inclusão social (comunidades tradicionais, ribeirinhos, quilombolas, indígenas, grupos de mulheres); - Ações de inclusão digital, rádio ou tv comunitária e canais de comunicação inclusivos nas redes sociais; - Espaços públicos (praças, equipamentos públicos, escolas, creches, CRAS, CREAS) que garantam a acessibilidade e inclusão, em pelo menos 25% deles; - Estruturas de mobilidade urbana que permitam um fácil deslocamento entre bairros e regiões; - Políticas de incentivo e fomento cultural, com utilização dos espaços públicos municipais, para pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social; - Políticas que promovam participação social nos espaços públicos. 4.4.2 Em Portugal - Provisão de serviços públicos inovadores, em áreas como: habitação, educação, saúde, emprego, minorias, igualdade de gênero, públicos com limitações físicas etc; - Práticas de incremento da cidadania e da participação; - Práticas de inclusão alicerçadas na cultura e identidades locais; - Processos de cultura comunitária que valorizam as diferentes identidades locais.

Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Tabela 3 – Cluster 1 - Desenvolvimento Econômico e Inovação

CLUSTER	DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
CLUSTER 1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INOVAÇÃO	Abordará como governos municipais podem exercer seu papel de indutor de inovação no meio econômico voltada para a construção de um desenvolvimento urbano mais sustentável. O objetivo aqui é identificar e fomentar soluções inovadoras para as infraestruturas municipais e os desafios urbanos existentes. As cidades poderão assumir um papel aqui de inovação via compras públicas (incluindo a sustentabilidade como requisito), nas instituições econômicas (influenciando as regras do funcionamento econômico), nos serviços públicos (modificando a forma como um serviço é prestado), entre outros.	BRASIL – PERSPECTIVA: - Políticas de desburocratização, simplificação e racionalização implementadas; - Relação positiva com o setor privado, no fomento do emprego, do empreendedorismo e da economia local; - Utilização de Pregão Eletrônico, com base no Decreto 10.024/2019, para transferências voluntárias da União e transferências com recursos próprios, utilizando as características dos estudos técnicos preliminares para promover o desenvolvimento econômico local, incentivo dos pequenos negócios e a inovação; - Modernização dos serviços públicos, como políticas de incentivo à inovação digital, informatização e acesso à tecnologia para os servidores municipais e para a população; - Experiências de orçamento participativo e/ou atribuição das prioridades de gestão no Município com participação popular; - Políticas de incentivo aos produtores locais e as micro e pequenas empresas do Município.
		PORTUGAL – PERSPECTIVA: - Processos de contratação pública social e ambientalmente responsável; - Políticas de desburocratização, simplificação e racionalização implementadas; - Relação positiva com o setor privado, no fomento do emprego, do empreendedorismo e da economia local; - Reforço da economia circular e dos circuitos curtos de produção e consumo; - Impulso das iniciativas inovadoras de economia solidária; - Modernização dos serviços públicos, tornando-os mais eficazes no apoio ao desenvolvimento económico.

PALAVRAS CHAVES E TERMOS CHAVES: Compras e contratações públicas; Regras e normas locais; Desburocratização e modernização do setor público; Desenvolvimento econômico local; Empreendedorismo; Circuitos curto de produção e consumo e economia circular.

Fonte: desenvolvimento próprio AG





Tabela 4 – Cluster 2 - Desenvolvimento Territorial e Consórcios⁴

CLUSTER	DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
CLUSTER 2 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E CONSÓRCIOS	Contempla uma abordagem integrada do desenvolvimento territorial unificado por meio da relação direta com consórcios (associações de cidades para entrega de serviços públicos), parcerias, redes, associações de cidades, entre outras modalidades possíveis, ou com cidades que trabalham fortemente com esse tipo de organização, tendo em vista a prestação de serviços públicos.	BRASIL – PERSPECTIVA: - Participação ou expectativa de participação em consórcio público; - Políticas de desenvolvimento territorial e local no Município; - Fomento ou participação em cadeia de troca de produtos ou serviços com outros Municípios da região; - Experiências que promovam ganho de escala no oferecimento de planejamento ou serviços por meio de consórcio, que antes eram inviáveis; - Programas ou projetos inovadores implementados em cooperação com outros Municípios e/ou pelo consórcio.
	As opções de parcerização – consorciamento são consideradas eficazes e eficientes na medida em que permitem ganhar escala na resposta aos problemas comuns, planejando e promovendo a oferta conjunta de serviços públicos em Municípios de todos os portes.	PORTUGAL – PERSPECTIVA: - Participação em consórcios, parcerias, redes, associações e comunidades intermunicipais, entre outras modalidades possíveis, com foco na promoção do desenvolvimento do território; - Políticas de desenvolvimento territorial e local; - Fomento ou participação em cadeias de troca de produtos ou serviços com outros municípios da região; - Programas ou projetos inovadores implementados em cooperação com outras entidades.
PALAVRAS CHAVES: Consórcio público, parcerias, redes, associações e comunidades intermunicipais; desenvolvimento territorial e local; cadeia de troca de produtos ou serviços; planejamento; cooperação; inovação por meio de parcerização.		

Fonte: desenvolvimento próprio AG

⁴ Atualmente, no Brasil, os consórcios são considerados a principal ferramenta de desenvolvimento social, urbano e ambiental por muitas cidades de pequeno porte. O ganho de escala da atuação de escala do consórcio permite o oferecimento de planejamento e serviços públicos antes inviáveis, sendo destaques na área de resíduos sólidos, planejamento e licenciamento ambiental, turismo, saúde, entre outros.





Tabela 5 – Cluster 3 Cidades Verdes e Mudanças Climáticas⁵

CLUSTER	DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
CLUSTER 3 CIDADES VERDES E MUDANÇAS CLIMÁTICAS	Concentra-se na conscientização sobre o tema junto aos Municípios e apoio ao desenvolvimento de soluções ambientalmente mais sustentáveis e que reduzam os impactos ambientais, como práticas que transformam hábitos sociais, reduzem as emissões de carbono e a produção de resíduos, previnem e mitigamos efeitos das alterações climáticas, entre outros. O objetivo aqui é capacitar as cidades e apoiar o desenvolvimento de soluções ambientalmente sustentáveis, que reduzam os impactos ambientais, a emissão de carbono, a produção de resíduos, entre outros. Este cluster contribuirá ainda para fortalecer o Pacto Global de Prefeitos para o Clima e a Energia.	BRASIL – PERSPECTIVA: - Ações que promovam o uso de energias limpas e sustentáveis, como energia solar, eólica e biodiesel etc; - Municípios signatários do Pacto Global de Prefeitos pelo Clima e Energia; - Ações de mitigação de impactos climáticos de indústrias e agroindústrias locais; - Ações de destinação ambientalmente correta de resíduos sólidos (coleta seletiva ou compostagem) e a disposição final ambientalmente correta (aterro sanitário); - Políticas de saneamento básico, com percentual de mais de 60% de tratamento de água e de mais de 20% de tratamento de esgoto; - Práticas de sensibilização, conscientização e mitigação das ações nocivas ao meio ambiente implementadas por indústrias de alto impacto poluidor. PORTUGAL – PERSPECTIVA: - Signatários do Pacto de Autarcas em matéria de clima e energia; - Cadeias de produção e consumo de proximidade, entre as quais as hortas urbanas; - Criação de “cidades para as pessoas”; - Gestão da água e dos espaços verdes; - Reabilitação ecológica; - Formas de mobilidade suave e sustentável; - Recursos energéticos alternativos (produção, distribuição, consumo, intercâmbio etc).

PALAVRAS CHAVES: Energias limpas e sustentáveis; Alterações climáticas; Políticas de saneamento básico e de gestão de resíduos; Produção e consumo de proximidade; Mobilidade suave e sustentável; Espaços verdes e edificação sustentável.

Fonte: desenvolvimento próprio AG

⁵ Constitui uma das tendências mundiais mais de destaque para os próximos anos, ao mesmo tempo que é necessária uma maior conscientização sobre a importância do tema e de ações que podem tornar-se referência.





Tabela 6 – Cluster 4 - Espaços Inclusivos e Inovação Cultural e Social

CLUSTER	DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
CLUSTER 4 ESPAÇOS INCLUSIVOS E INOVAÇÃO CULTURAL E SOCIAL	Trabalhará como as culturas e as identidades locais como fator de promoção de inclusão social e espacial na cidade, fortalecendo a ocupação dos espaços públicos e valorizando as diferentes identidades locais, especialmente os grupos vulneráveis, em situação de risco, grupos marginalizados e com menos acesso à uma cidade com qualidade de vida. Adota-se aqui as Perspectivas de transformação por meio da cultura, que é considerada uma forma de mudanças de longo prazo.	BRASIL – PERSPECTIVA: - Característica cultural, social e/ou identitária marcante, que valorizem a inclusão social (comunidades tradicionais, ribeirinhos, quilombolas, indígenas, grupos de mulheres); - Ações de inclusão digital, rádio ou tv comunitária e canais de comunicação inclusivos nas redes sociais; Espaços públicos (praças, equipamentos públicos, escolas, creches, CRAS8, CREAS9) que garantam acessibilidade e inclusão, em pelo menos 25% deles; - Estruturas de mobilidade urbana que permitam um fácil deslocamento entre bairros e regiões; - Políticas de incentivo e fomento cultural, com utilização dos espaços públicos municipais, para pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social; - Políticas que promovam participação social nos espaços públicos. PORTUGAL – PERSPECTIVA: - Provisão de serviços públicos inovadores, em áreas como: habitação, educação, saúde, emprego, minorias, igualdade de gênero, públicos com limitações físicas etc; - Práticas de incremento da cidadania e da participação; - Práticas de inclusão alicerçadas na cultura e identidades locais; - Processos de cultura comunitária que valorizam as diferentes identidades locais.

PALAVRAS CHAVES: Cultura, identidades culturais, identidades territoriais, visibilidade social, inclusão econômica, inclusão social, inclusão espacial, ocupação de espaços públicos, grupos vulneráveis, desenvolvimento econômico e social.

Fonte: desenvolvimento próprio AG





4. MISSÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

A sistematização das relações e da organização das visitas técnicas realizadas ao longo do projeto está representada na figura abaixo. A dinâmica das visitas se desdobra em duas etapas principais. A primeira etapa envolve uma missão técnica intermunicipal, na qual os municípios brasileiros são responsáveis por organizar e receber todas as entidades participantes do projeto. Na segunda etapa, Portugal contribui para essa dinâmica, adotando o princípio de intercâmbio de conhecimento.

Figura 19 - Ações de Cooperação desenvolvidas ao longo do Projeto



Fonte: desenvolvimento próprio AG





InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Essa abordagem é detalhada em três atividades principais. As atividades 1 e 2 têm princípios e objetivos semelhantes, diferenciando-se apenas pela localização: uma é realizada em Portugal e a outra no Brasil. A terceira atividade, na primeira fase, busca identificar desafios comuns enfrentados pelos municípios brasileiros, pelos municípios de fronteira e por Portugal. Na segunda fase, o foco é na organização de cooperações que visem o desenvolvimento de soluções e inovações que possam ser replicadas. A representação visual destaca a estrutura dessas visitas, evidenciando a interação entre os diversos atores envolvidos e as etapas metodológicas seguidas.

4.1 ATIVIDADES DE COOPERAÇÃO A SEREM DESENVOLVIDAS

4.1.1 ATIVIDADE 1 - VISITAS TÉCNICAS IN LOCO E “TROCA DE SABER ENTRE ATORES DIVERSOS” – ESTUDOS DE CASO SELECIONADOS

Esta atividade, integrante da metodologia e resultado inovador do Projeto InovaJuntos, oferece aos participantes a oportunidade de conhecer, in loco, as inovações nas ações e políticas públicas implementadas localmente e os desafios enfrentados pelos municípios. Tal experiência permite um contato direto com a cultura e o contexto local, assim como com os atores sociais envolvidos em suas políticas públicas e ações de interesse coletivo de ambos os países.

O roteiro das visitas técnicas regionais transcende os casos de candidatura das instituições participantes do Projeto InovaJuntos, ampliando o horizonte de conhecimento e inovação para outros campos do saber. Esta abordagem agrega valor ao projeto e seus resultados, beneficiando diretamente os participantes.

Durante as visitas técnicas e culturais, os grupos tiveram a oportunidade de explorar as dinâmicas territoriais, iniciativas de desenvolvimento sustentável, modelos de governança local e arranjos de participação que envolvem mulheres (equidade de gênero), crianças, jovens e idosos, bem como a interação com a iniciativa privada e o ambiente acadêmico. Além disso, foram explorados novos campos de atividade e de negócios.

Neste contexto, também houve o intercâmbio técnico e a promoção do trabalho colaborativo in loco entre as instituições participantes do InovaJuntos, a equipe técnica e a sociedade local. Esse intercâmbio fortalecerá a rede de contatos entre os participantes do projeto, facilitando o desenvolvimento e a gestão das parcerias a serem constituídas.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

4.1.2 ATIVIDADE 2 – “FORTALECENDO AS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PELA TROCA DE SABER” ESTUDO DE CASOS SELECIONADOS PELO PROJETO INOVA JUNTOS POR CLUSTER

A Atividade 2 (Matriz SWOT) visa a inovação nas políticas públicas e práticas implementadas no Projeto InovaJuntos. Na primeira missão, foram examinadas práticas brasileiras, enquanto a segunda missão focou nas práticas portuguesas. A abordagem metodológica foi uniformemente aplicada em ambos os países, utilizando a matriz SWOT para promover uma análise coletiva das práticas.

Cada país avaliou três casos, organizados por diferentes grupos, sendo cada grupo composto por mais de um cluster. O objetivo dessa análise era identificar pontos fortes e desafios nas práticas observadas, promovendo o desenvolvimento dessas práticas por meio de uma análise aprofundada e da troca de conhecimentos entre os participantes.

As inovações são vistas como soluções e estratégias para superar desafios nas práticas, apoiadas pela cooperação gerada através da troca de conhecimentos e experiências em contextos culturais diversos. Assim, a questão a ser considerada é como potencializar o conhecimento e a experiência adquiridos para oferecer suporte efetivo aos parceiros.

- ✓ A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar ambientes internos e externos, proporcionando uma abordagem sistemática e fundamentada para situações de decisão. Essa ferramenta considera fatores relevantes do ambiente interno e externo, categorizando-os em quatro elementos principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Os resultados desta abordagem sistemática da análise SWOT permitiram:

- Identificar direções para as principais estratégias operacionais dos casos portugueses envolvidos no Projeto InovaJuntos.
- Acelerar o processo de tomada de decisão.
- Auxiliar os gestores na administração da complexidade associada a ações, projetos e políticas públicas.

O conhecimento (know-how) e os saberes locais compartilhados entre as instituições participantes da cooperação, oriundos de contextos e culturas distintas, auxiliam na superação dos desafios enfrentados, no aprimoramento de metas e objetivos, e na implementação de inovações ou adoção de novas práticas. Assim, para orientar a dinâmica de análise dos casos e a aplicação da matriz SWOT, podem ser consideradas as seguintes questões:



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- ✓ Quais são os pontos de destaque e as inovações presentes na prática participante do InovaJuntos?
- ✓ Como a prática ou experiência pode contribuir para o desenvolvimento local?
- ✓ Quais aprendizados e êxitos existentes na prática podem ser utilizados para promover a inovação em outros territórios e instituições?
- ✓ De que maneira podemos, por meio de nossas práticas e conhecimentos, apoiar os parceiros na superação de seus desafios ou na inovação de suas práticas?

Aconselhou-se sempre incluir nesta análise a avaliação de stakeholders, perpassando por uma reflexão que considere:

- ✓ Quais os stakeholders envolvidos na sua prática?
- ✓ Quais os stakeholders essenciais para a sustentabilidade da sua prática tanto no ambiente interno e externo?
- ✓ Quais os stakeholders que gostariam de participar do seu projeto?
- ✓ Quais os stakeholders podem ser um recurso, uma “oportunidade” e(ou) uma “ameaça” a prática?

Para o desenvolvimento desta segunda atividade - “Fortalecendo as ações de cooperação pela troca de saber”, novamente utilizou a análise SWOT como base metodológica para troca de saberes e para a análise dos casos portugueses escolhidos para a partilha pelas instituições portuguesas integrantes do InovaJuntos.

4.1.3 ATIVIDADE 3 (1º MISSÃO TÉCNICA) – SINERGIA PARA COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO

A Sinergia para Cooperação e Inovação da 1ª Missão Técnica (Brasil) representa uma etapa fundamental no fortalecimento das iniciativas de cooperação dentro do projeto InovaJuntos. A atividade se divide em quatro etapas, cada uma abordando aspectos específicos relacionados ao desenvolvimento e à implementação de soluções inovadoras.

- **1ª Etapa - Temas Macros:** o levantamento dos temas mais amplos e relevantes para os clusters participantes busca identificar os grandes desafios e oportunidades a serem explorados em cooperação, estabelecendo um panorama geral das áreas de interesse comum entre os municípios e consórcios.
- **2ª Etapa - Temas Transversais:** o foco recai sobre temas que atravessam diferentes áreas de atuação dos clusters, promovendo uma visão integrada e holística das iniciativas de inovação. A identificação desses temas transversais visa à criação de soluções aplicáveis de forma abrangente, beneficiando múltiplos setores.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **3ª Etapa - Desafios:** com base nos temas macros e transversais, os desafios específicos enfrentados pelos clusters participantes são mapeados. Essa fase busca detalhar os problemas a serem resolvidos, facilitando a formulação de soluções inovadoras e personalizadas para cada contexto.
- **4ª Etapa - Desafios Similares:** a última etapa se concentra na identificação de desafios similares enfrentados por diferentes clusters, promovendo a cooperação entre municípios que enfrentam questões semelhantes, incentivando a troca de experiências e a construção de soluções colaborativas.

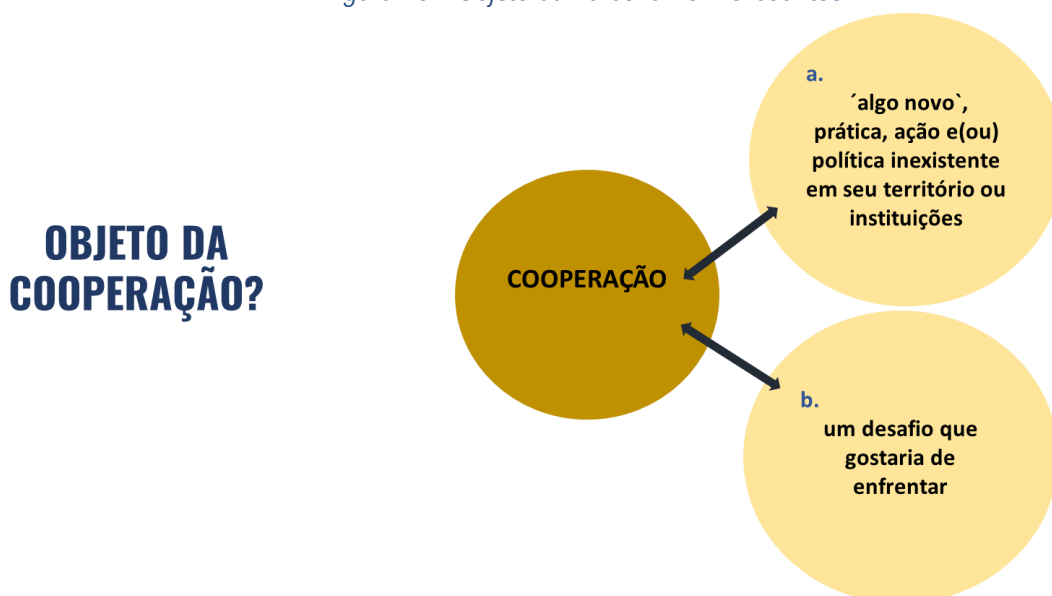
A conclusão dessas etapas estabelece uma base sólida para a continuidade das ações de cooperação, permitindo que os participantes avancem com clareza e sinergia no desenvolvimento de inovações sustentáveis e eficazes.

4.1.4 ATIVIDADE 3 (2º MISSÃO TÉCNICA) – SINERGIA PARA COOPERAÇÃO E INOVAÇÃO – TERMO DE INTENÇÃO DE COOPERAÇÃO (5º ETAPA)

A cooperação constitui a essência do InovaJuntos, e um dos resultados esperados do projeto é a formação de parcerias entre seus integrantes. A colaboração entre as instituições brasileiras e portuguesas será formalizada por meio de um termo de cooperação, que levará em consideração as especificidades de cada país.

O objeto da parceria refere-se às práticas que se pretende inovar. A parceria é motivada por: (a) uma inovação, seja uma prática, ação ou política inédita em seu território ou instituição; ou (b) um desafio que se deseja enfrentar com o apoio de parceiros.

Figura 20 - Objeto da Parceria no InovaJuntos



Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



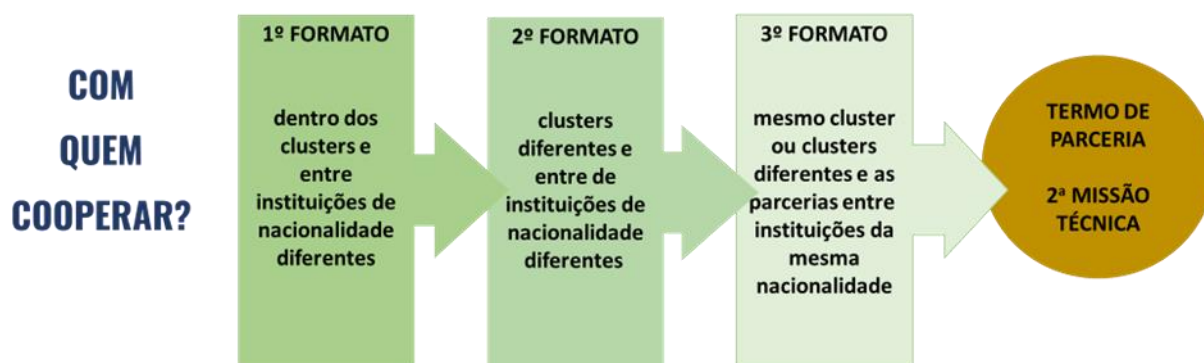
Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

A prioridade é a constituição de parcerias dentro dos clusters e entre instituições de nacionalidades distintas. Este arranjo permite a vivência e o fortalecimento das capacidades institucionais para desenvolver inovações, apoiadas na diversidade cultural, contextual, prática e de saberes, com foco no desenvolvimento territorial e urbano dentro do contexto de cada cluster.

Caso este formato inicial não seja viável, podem ser explorados outros formatos de parceria, incluindo colaborações entre clusters diferentes e entre instituições de nacionalidades distintas. Em terceiro lugar, é possível estabelecer parcerias entre instituições da mesma nacionalidade.

Figura 21 - Formato da parceria entre as instituições brasileiras e portuguesas participantes do Inova Juntos



Fonte: desenvolvimento próprio AG

- a) 1º Passo – Parceiro (Fundamento e Relação de Parceria)
- b) 2º Passo – Objetivos e Considerações (Fundamentos, Estruturação e Instalação)
- c) 3º Passo – Recursos e Vigência (Estruturação e Instalação)
- d) 4º e 5º Passo – Termo de Intenção

4.1.5 APÓS A 1º E 2º MISSÃO TÉCNICA

A consolidação e a formalização do termo de cooperação, como etapas subsequentes aos termos de intenção, são realizadas nas 6ª e 7ª fases.

O termo de cooperação constitui um instrumento jurídico que descreve as ações a serem desenvolvidas por cada um dos participantes signatários. Baseia-se na troca de conhecimentos e na transferência de know-how, atuando como catalisador para a inovação em políticas públicas e/ou em áreas de interesse público.

Este documento associativo deverá ainda contemplar os seguintes elementos:

- Responsabilidade e liderança para o desenvolvimento das etapas do Projeto;
- Gestão de projetos orientada para os resultados;
- Redução de riscos e resolução de problemas;



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- Monitorização, revisão e interação;
- Comunicação;
- Aprendizagem e partilha de conhecimentos;
- Gestão das relações;
- Possibilidade de intercâmbio entre os técnicos.

A partir da nova relação estabelecida pelo termo de cooperação, surge o conceito de “Vantagem Colaborativa”, que se refere a um “poder adicional” ou uma forma de “magia” que permite a um grupo de atores entregar coletivamente mais do que a simples soma das suas partes individuais. Esta vantagem representa a razão intrínseca pela qual uma abordagem colaborativa pode oferecer soluções e impactos superiores aos de um único ator ou de atores que atuam de forma isolada (Pacto Global da ONU). Trata-se de uma parceria que facilita a combinação e o alinhamento de diversos recursos distintos oriundos de diferentes setores emergentes, os quais, em conjunto, têm o potencial de transformar um sistema.

O Pacto Global da ONU destaca a importância de reconhecer que muitas das Vantagens Colaborativas aplicáveis a parcerias de desenvolvimento também podem servir como alavancas para a transformação sistêmica. Por exemplo, a massa crítica das organizações pode levar a uma advocacia eficaz e, consequentemente, a mudanças nas políticas, constituindo uma alavanca crucial na transformação do sistema.

Os benefícios para os parceiros destas cooperações são:

- **Benefícios para a Instituição Transmissora:** aumenta a visibilidade da atividade de cooperação dentro de sua municipalidade ou instituição participante; integra esta atividade como uma das diversas responsabilidades e competências; valoriza a política pública e/ou a ação desenvolvida pelo técnico, município ou instituição. Ademais, ao compartilhar e transmitir o conhecimento detalhado de suas práticas, a instituição transmissora tem a oportunidade de refletir sobre sua atuação e, possivelmente, aprimorá-la através deste ambiente de troca e reflexão.
- **Benefícios para a Instituição Receptora:** oferece a oportunidade de implementar uma política pública ou ação de interesse público, apoiada por outra municipalidade ou instituição participante que fez essa escolha para seu território. O conhecimento fornecido por esses técnicos e agentes políticos foi construído através da sistematização analítica da ação, superação de desafios associados ao processo de implementação, monitoramento e continuidade da política ou ação, bem como da capacidade de inovação diante dos desafios, mudanças de cenário e necessidades de aprimoramento (seja em processos, indicadores, comunicação, etc.) e continuidade da política.
- **Benefícios Comuns:** alcançar os objetivos alinhados ao cluster ao qual pertence e motivou a participação no projeto, além de perceber como temas transversais foram incorporados e consolidados na política pública. Também proporciona experiências interculturais e inovações em políticas públicas.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Esse resultado fundamenta-se na formulação de políticas públicas ou ações de interesse público, as quais podem ser estabelecidas na forma de projetos de cooperação. Tais projetos são consolidados após a segunda missão internacional por meio da assinatura dos termos de intenção de cooperação entre as instituições participantes, tanto brasileiras quanto portuguesas.

Cabe destacar que a cooperação internacional segue um modelo metodológico baseado na troca de conhecimentos (know-how), que integra experiências provenientes de diferentes culturas, realidades e contextos. Esse intercâmbio de saberes diversos contribui para a criação de novos enfoques, potencializando e fomentando um ciclo virtuoso de aperfeiçoamento e inovação profissional e institucional, além de aprimorar práticas, políticas públicas e ações de interesse público. O quadro lógico abaixo contempla as etapas após esta formalização:

Figura 22 – Ações de Cooperação desenvolvidas ao longo do projeto

APÓS A 2ª MISSÃO TÉCNICA – AÇÕES DE COOPERAÇÃO			
6ª ETAPA OPERACIONALIZAÇÃO	7ª ETAPA FORMALIZAÇÃO	8ª ETAPA EXECUÇÃO	9ª ETAPA MONITORAMENTO
PLANO DE TRABALHO E CRONOGRAMAS (Estruturação)	TERMOS DE COOPERAÇÃO (termo jurídico)	EXECUÇÃO DA PARCERIA (GESTÃO)	ACOMPANHAMENTO DAS PARCERIAS (GESTÃO)
Nota 1: poderá ser desenvolvido dia 25.11.2022 ou Posteriormente. Nota 2: ficha de apoio à atividade – uso livre. Nota 3: é aconselhável envolver a equipe Inova Juntos, a qual estará apoiando todo o processo.	Nota 1: essa etapa será desenvolvida no ritmo e nos moldes de cada instituição que está formalizando a parceria. Nota 2: a equipe Inova Juntos apoiará todo o processo. Nota 3: é obrigatório fazer constar, no termo jurídico a ser assinado, cláusula que preveja que os resultados serão comunicados ao Inova Juntos, como contrapartida ao projeto. Nota 4: os limites para relatório parcial de monitoramento e entrega do relatório final sobre os resultados das parcerias à equipe inova juntos CNM	Nota 1: provavelmente a execução da parceria iniciará durante a vigência do projeto, porém terá o seu término posterior ao encerramento do projeto. Nota 2: A equipe Inova Juntos passará os parâmetros às instituições parceiras do material/avaliação e monitoramento dos resultados da parceria firmada. Nota 3: ao longo da parceria, os elementos-chave da relação de parceria devem estar presentes e	Nota 1: os limites para relatório parcial de monitoramento e entrega do relatório final sobre os resultados das parcerias à equipe Inova Juntos CNM serão acordados conjuntamente entre as partes. Nota 2: um canal de comunicação e responsável por parte desse monitoramento e recebimento dos relatórios será indicado entre a equipe do Inova Juntos CNM dentro do departamento internacional.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

	serão acordados conjuntamente entre as partes.	fortalecidos: a confiança e transparência; o equilíbrio de poder e equidade; o benefício mútuo; e responsabilização e compromisso.	
	Nota 5: a Equipe InovaJuntos CNM será responsável por receber o material/avaliação e monitoramento dos resultados da parceria firmada;		

Fonte: desenvolvimento próprio AG

Dessa forma, as etapas a seguir delineiam as ações e atividades que podem incorrer das novas relações obtidas:

b) 6º e 7º Passo – Operacionalização e Formalização

A consolidação do(s) Termo(s) de Intenção de Cooperação visa transformar as intenções em ações efetivas, baseadas na troca de saberes e na transferência de know-how, que serve como catalisadores da inovação em políticas públicas e/ou ações de interesse público. Esse processo também abrange a formalização de um plano de ação conjunto entre as instituições signatárias do Termo de Intenção de Cooperação.

O plano de ação para subsidiar a cooperação formalizada entre as instituições signatárias tem como objetivo auxiliar na identificação das atividades necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos e os resultados esperados.

A seguir, são apresentadas algumas questões para auxiliar no desenvolvimento do plano de ação:

- **Objetivos:** reflita sobre como os objetivos podem ser alcançados e traduza-os em ações com uma cronologia e metas a serem atingidas. Mantenha os objetivos simples e diretos. Este campo deve ser preenchido com os objetivos específicos a serem alcançados com a cooperação, bem como as atividades a serem desenvolvidas para atingi-los. É importante começar com pequenas ações, reconhecer e aprender com as experiências de trabalho conjunto e, posteriormente, expandir as atividades.
- **Estratégias e Recursos:** defina as estratégias e determine o volume de recursos necessários, isto é, o custo de cada estratégia. Recomenda-se, neste contexto específico da cooperação, não incluir despesas financeiras que não sejam diretamente relacionadas às responsabilidades e demandas da instituição/equipe.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- **Prazos Razoáveis:** estabeleça prazos razoáveis para a entrega das atividades, que podem variar de semanas a meses ou até anos, dependendo da complexidade do projeto. As datas de início e término devem estar claramente definidas no cronograma de trabalho. Para evitar atrasos, é fundamental que o líder da equipe acompanhe o andamento das tarefas e motive os demais membros para garantir a continuidade e o cumprimento dos objetivos. A liderança e a empatia são essenciais neste processo.
- **Duração das Atividades:** Após definir as atividades e conhecer as medidas dos elementos que as compõem, estime o tempo necessário para calcular a duração de cada atividade.
- **Correlação e Vínculo entre Atividades:** utilize o raciocínio lógico e a experiência na elaboração do plano para estabelecer a correlação lógica entre a conclusão das atividades. A experiência e o conhecimento dos membros da equipe podem ser úteis para resolver dúvidas sobre a interdependência das atividades.
- **Questões Jurídicas e Culturais:** especifique quaisquer demandas, condições ou restrições específicas relacionadas à sua instituição que devem ser comunicadas ao parceiro da cooperação.
- **Responsáveis pelas Atividades:** determine qual instituição será responsável por cada atividade e quais atividades serão compartilhadas entre duas ou mais instituições.
- **Incorporar Restrições no Cronograma:** identifique e incorpore quaisquer restrições relacionadas às atividades de cooperação no cronograma do projeto.
- **Identificação do Caminho Crítico:** após introduzir todas as entradas descritas, calcule o cronograma do projeto e identifique o caminho crítico para garantir o alinhamento e a conclusão eficiente das atividades.

c) 8º Passo – Execução

Na etapa de execução do projeto, o foco principal é a implementação eficaz de políticas públicas no contexto local. O objetivo é adaptar e aplicar práticas inovadoras e experiências bem-sucedidas ao território da instituição receptora, seja uma municipalidade ou outra entidade. Esse processo de adaptação garante que as inovações sejam ajustadas à realidade local e possam ser integradas às políticas públicas ou ações de interesse público.

Neste momento, a Instituição Receptora leva o conhecimento adquirido para sua cidade e equipe, com a finalidade de criar e implementar uma política pública ou ação que reflita as inovações adaptadas ao seu contexto. A execução é apoiada pela cooperação da Instituição Transmissora, que compartilha seu know-how e boas práticas, assegurando que a experiência acumulada seja utilizada de forma adequada e eficaz no novo cenário.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

⚠ Ponto de Atenção:

- **Instituição Transmissora:** municipalidade ou Instituição que desenvolveu a política pública (brasileira ou portuguesa) que compartilhará e fará a transferência de *know how*.
- **Instituição Receptora:** municipalidade ou Instituição Receptora (brasileira ou portuguesa) que deseja implementar a política em seu território.

A inovação no setor público deve gerar valor para a sociedade, resultando da criação de novos conhecimentos ou da recombinação de soluções existentes. Ela pode ser vista sob diferentes perspectivas:

- **Como um sistema:** um conjunto de elementos interconectados que influenciam a produção, difusão e uso de conhecimento útil, tanto do ponto de vista econômico quanto social e político.
- **Sob uma perspectiva tecnológica:** introduzindo uma nova lógica social e organizacional para enfrentar problemas urbanos ou territoriais, sejam eles recentes ou persistentes ao longo do tempo.
- **Como qualquer mudança baseada em conhecimento:** não apenas científico e tecnológico, mas que gere valor econômico e social (FUNDAÇÃO COTEC, 2021).
- **Como um processo inovador:** implementado para melhorar a eficiência, eficácia e satisfação dos cidadãos e usuários dos serviços públicos (OCDE, 2015).
- **Como ferramentas ou instrumentos:** que facilitam o desempenho dos profissionais públicos. Essas ferramentas, sejam digitais, intelectuais ou conceituais, auxiliam no desenvolvimento de projetos inovadores, ampliando as capacidades para realizar tarefas de forma mais eficaz.

Assim a inovação pública, com seu enfoque prático, responde de maneira eficiente aos desafios específicos da entidade receptora, trazendo soluções viáveis e sustentáveis. Para garantir o sucesso desta fase, é essencial que a Instituição Receptora prepare suas equipes internas, capacitando-as para atuar na implementação da política ou ação, assegurando que estejam prontas para aplicar as inovações no contexto local

Por meio da cooperação entre a Instituição Transmissora e a Instituição Receptora, o espelhamento em boas práticas internacionais e a troca de conhecimentos entre técnicos alavancarão inovações no território da entidade receptora. Essa colaboração possibilitará a identificação de melhorias e soluções para os desafios enfrentados, promovendo maior eficiência, equidade e sustentabilidade, além de contribuir para a qualidade de vida dos cidadãos e a gestão das cidades.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

d) 9º Passo – Monitoramento, Registro e Análise de Resultados

Esta etapa tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento das ações previstas, garantindo o cumprimento dos resultados estabelecidos e o bom andamento das atividades delineadas no plano de trabalho que sustenta o termo de cooperação, ao mesmo tempo que antecipa possíveis obstáculos ao seu sucesso.

Neste momento, as instituições participantes comprometem-se a apresentar um relatório preliminar de monitoramento e, posteriormente, um relatório final que documente os resultados das parcerias e seja submetido à equipe do projeto InovaJuntos.

Além dos relatórios, espera-se como um dos principais resultados da cooperação que haja o registro formal das práticas adotadas, de modo que possam ser divulgadas e replicadas pelo público em geral.

O Departamento de Relações Internacionais e Projetos da CNM, conforme o cronograma estabelecido no plano de trabalho, manterá um canal de comunicação permanente para supervisionar o monitoramento, o recebimento dos relatórios e fichas, e fornecer o suporte técnico necessário, com a colaboração da equipe do CES.

 **Ponto de Atenção:** Os relatórios e outras informações sobre os resultados obtidos com a cooperação deverão ser encaminhados para o seguinte e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br.

4.2 1º MISSÃO TÉCNICA DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

4.2.1 METODOLOGIA GERAL DA 1º MISSÃO TÉCNICA

a) Planejamento e Organização

O processo de organização teve início com a identificação dos participantes e a elaboração de um cronograma de atividades. Foram expedidas comunicações oficiais com convites, e promovidas reuniões preparatórias com o intuito de alinhar expectativas e atribuições. Além disso, realizaram-se webinários de capacitação, com o objetivo de fornecer conhecimento prévio acerca dos temas que seriam abordados.

b) Diagnóstico e Preparação Local

Antes da execução da missão, foram conduzidos diagnósticos nos municípios envolvidos, com a participação de diversos atores locais. Essa análise teve como objetivo identificar áreas prioritárias para a cooperação e orientar a programação das visitas técnicas, de acordo com as necessidades específicas de cada região.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

c) Execução da Missão

A missão técnica teve início com a chegada das delegações e atividades de integração cultural. Em seguida, foram realizadas reuniões técnicas, que englobaram palestras de especialistas e dinâmicas de grupo, com foco no intercâmbio de boas práticas e soluções inovadoras para os desafios locais. As visitas técnicas foram organizadas em grupos temáticos (clusters), cada um dedicado a explorar áreas específicas, como sustentabilidade, saúde pública, desenvolvimento econômico e preservação do patrimônio.

d) Resultados e Impactos

A missão aprimorou as redes de cooperação entre os participantes, promovendo a troca de conhecimento e o fortalecimento de parcerias. Isso possibilitou o planejamento de ações conjuntas voltadas à implementação de soluções inovadoras e sustentáveis.

4.2.2 DESCRIÇÃO DA 1ª MISSÃO TÉCNICA

O Projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade promoveu sua primeira Missão Técnica de Cooperação Internacional, que contou com a participação dos municípios selecionados do Brasil e de Portugal, de acordo com as metodologias de admissão previamente estabelecidas. O objetivo das missões e intercâmbios técnicos foi fomentar a troca de experiências e a implementação de boas práticas entre os participantes, visando a adoção de soluções inovadoras em seus respectivos territórios.

Em virtude da pandemia de COVID-19, as sessões de cooperação foram realizadas virtualmente, o que possibilitou a apresentação e o compartilhamento de boas práticas. Com a flexibilização das restrições sanitárias, os participantes puderam realizar visitas presenciais, permitindo o estabelecimento de diálogos diretos com as equipes locais e a análise detalhada das ações implementadas em cada região.

A Missão Técnica ocorreu entre os dias 21 e 29 de maio de 2022, iniciando-se em Brasília, onde 63 representantes dos municípios e iniciativas parceiros do Projeto InovaJuntos, juntamente com as equipes do Brasil e de Portugal, além de convidados, se reuniram. Após essa etapa inicial, o grupo foi subdividido em delegações que visitaram os quatro primeiros Municípios e Consórcios Públicos selecionados, organizados em clusters temáticos conforme segue:

- Cluster 1: Santarém/PA;
- Cluster 2: Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Vale do Itajaí (Blumenau/SC);
- Cluster 3: Feliz Deserto/AL – Maceió/AL;
- Cluster 4: Goiás/GO.

Cada cluster contou com a participação de representantes dos municípios e consórcios brasileiros, assim como de iniciativas portuguesas selecionadas nas primeiras fases do projeto, compondo delegações que variaram de 10 a 20 integrantes.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Os municípios brasileiros participantes foram:

- Santarém/PA;
- Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Vale do Itajaí/SC;
- Feliz Deserto/AL;
- Goiás/GO;
- Viana/ES;
- Itabirito/MG;
- Cascavel/PR;
- Taquaritinga do Norte/PE;
- Tarumã/SP;
- Restinga Sêca/RS;
- São Bento do Sul/SC;
- CISGA;
- Socorro/SP;
- Barcarena/PA;
- Capitólio/MG;
- Igarapava/SP;
- Andradas/MG;
- Águas da Prata/SP;
- Belém/PA.

Os municípios e iniciativas de Portugal que participaram foram:

- Lisboa;
- Coimbra;
- Maia;
- Valongo;
- Cascais;
- Guimarães;



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- Olhão;
- Baldio Ameixieira Cales e Currais;
- Baldio da Estrela Sul;
- AMAL.

Essa primeira missão técnica proporcionou o fortalecimento das relações de cooperação entre os países, impulsionando a implementação de iniciativas inovadoras e sustentáveis nos respectivos territórios.

a) Organização e Dinâmica do Evento

A organização da Missão Técnica iniciou-se no final de fevereiro de 2022. No dia 7 de março, foi enviada uma carta-convite às instituições portuguesas contendo o programa e as atividades previstas, bem como detalhes sobre as visitas técnicas por cluster, informações logísticas e solicitação de dados dos participantes. A primeira reunião de alinhamento foi realizada em 17 de março, seguida de outras duas reuniões nos dias 3 e 17 de maio, com o objetivo de alinhar as expectativas dos participantes em relação à Missão.

Além disso, a equipe portuguesa organizou dois webinários para fornecer aos participantes de Portugal informações sobre o papel dos municípios no Brasil e suas competências em políticas públicas. No dia 21 de abril, Adriana Giroletti, integrante do corpo técnico do InovaJuntos, ministrou uma palestra sobre as características do sistema federativo brasileiro e as atribuições das políticas públicas. Em 26 de abril, houve um debate sobre federalismo e políticas públicas, com ênfase no desenvolvimento sustentável e nas políticas sociais, conduzido por Marta Mendes da Rocha, da Universidade Federal de Juiz de Fora, e Marcelo Marcondes, da ANAMMA.

Em 19 de abril, foi enviado outro convite contendo detalhes sobre a XXIII Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios. A programação da missão foi organizada mediante reuniões bilaterais entre os representantes da CNM e os pontos focais dos municípios participantes, com vistas a ajustar as agendas às metodologias de cooperação do InovaJuntos.

No planejamento das visitas, a equipe técnica da CNM realizou Diagnósticos Vocacionais, uma das entregas previstas no projeto, envolvendo representantes da sociedade civil, do setor público, do setor privado e da academia. Essas conversas qualitativas possibilitaram a identificação de boas práticas que foram apresentadas durante as sessões de cooperação online e visitas técnicas presenciais.

b) Chegada e Acolhimento em Brasília

A delegação portuguesa chegou a Brasília na manhã de sábado, 22 de maio, após um atraso no voo. A chegada dos representantes brasileiros ocorreu ao longo do fim de semana, com a última delegação desembarcando na segunda-feira, dia 23. Como parte do acolhimento, foram organizados city tours por Brasília, nos dias 22 e 23 de maio, com o objetivo de familiarizar os participantes com a capital federal, suas características históricas, arquitetônicas e culturais, promovendo a integração entre os participantes.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Em reconhecimento à especificidade dos Baldios portugueses, que representam territórios comunitários com enfoque em desenvolvimento rural e sustentabilidade, foi organizada uma visita à Floresta Nacional de Brasília (Flona), onde a delegação foi recebida pela gestora Larissa Diehl, acompanhada de Hudson Coimbra Felix (ICMBio) e Gustavo Rocha (consultor em botânica). A visita incluiu o contato com o projeto CSA Mulheres do Cerrado, um coletivo de produtoras agroecológicas que atua em parceria com a Flona.

c) Início Oficial da Missão

A programação oficial da Missão Técnica começou na noite de domingo, 23 de maio, com um jantar de boas-vindas no restaurante Mangai, proporcionando um ambiente informal para o estreitamento de laços entre os participantes. Na segunda-feira, dia 24, ocorreu a abertura oficial com palestras sobre inovação em políticas públicas, ciclos de inovação e sustentabilidade, ministradas por Giovanni Allegretti e Rodrigo Perpétuo, além da representante da União Europeia, Maria Cristina Araujo von Holstein-Rathlou, que abordou os desafios da cooperação a longo prazo.

O segundo dia de reuniões foi dedicado ao diálogo direto entre os participantes, promovendo apresentações temáticas e debates por clusters, que permitiram a troca de experiências entre as delegações brasileiras e portuguesas.

d) Encerramento e Reconhecimento

Após os debates, os participantes foram recebidos na sede do Sebrae Nacional para um evento de reconhecimento das cidades portuguesas. Esse momento foi marcado por trocas protocolares e presentes, reforçando os laços de cooperação internacional entre os municípios e instituições participantes do InovaJuntos.

4.3 2ª MISSÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

4.3.1 METODOLOGIA GERAL DA 2ª MISSÃO TÉCNICA

A realização da missão técnica foi estruturada com o objetivo de promover o intercâmbio de experiências e fortalecer parcerias entre as instituições envolvidas. Inicialmente, realizou-se um planejamento detalhado, que incluiu a definição clara dos objetivos da missão, como a troca de boas práticas, a promoção da inovação e da sustentabilidade. Em seguida, procedeu-se à seleção dos participantes conforme o cluster e interesse temático, composta por técnicos e representantes políticos das instituições, além da organização de toda a logística necessária, como a definição de datas, locais, transporte e hospedagem.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

A missão foi dividida em momentos-chave, começando com uma sessão de abertura destinada a contextualizar os participantes sobre os objetivos e a programação da missão. Posteriormente, realizaram-se visitas técnicas a diferentes locais estratégicos, onde grupos de participantes puderam observar práticas exemplares e participar de discussões temáticas alinhadas aos objetivos do projeto. Essas visitas foram distribuídas por regiões selecionadas, permitindo uma ampla compreensão das boas práticas locais e das abordagens inovadoras com potencial de replicação.

O encerramento da missão incluiu um encontro final para consolidar as experiências adquiridas, discutir os resultados observados e planejar os próximos passos a serem implementados. Durante toda a missão, promoveram-se atividades de cooperação técnica, que incluíram a troca de conhecimentos entre os participantes, bem como atividades culturais que permitiram uma compreensão mais aprofundada do contexto local e o fortalecimento das relações institucionais.

Além das visitas e das atividades de cooperação, a missão incorporou um componente de monitoramento e avaliação para assegurar que os objetivos fossem alcançados. Esse processo envolveu a coleta de feedback dos participantes e a elaboração de relatórios que documentaram as boas práticas observadas, as lições aprendidas e as oportunidades de parceria identificadas.

Por fim, houve a comunicação dos resultados com o propósito de maximizar o impacto da missão. Os resultados e as práticas bem-sucedidas foram disseminados entre as partes interessadas, incentivando a replicação das ações e o fortalecimento das redes de cooperação. Essa abordagem estruturada permitiu que a missão técnica não apenas promovesse o intercâmbio de conhecimentos, mas também consolidasse as bases para futuras colaborações internacionais.

4.3.2 DESCRIÇÃO DA 2ª MISSÃO TÉCNICA

No âmbito das atividades de cooperação promovidas pelo Projeto InovaJuntos, foi realizada a Missão de Cooperação Técnica em Portugal. Esta missão, que deu continuidade à primeira fase iniciada no Brasil em maio de 2022, teve como principal objetivo promover o intercâmbio de experiências e observações in loco sobre práticas inovadoras e sustentáveis em território português. Esse evento representou um marco importante na agenda de visitas técnicas internacionais, consolidando o esforço de articulação e colaboração entre Brasil e Portugal.

As missões técnicas desempenham um papel estratégico na articulação do Projeto InovaJuntos, integrando um programa de trabalho voltado para a análise de experiências inovadoras e a realização de eventos de capacitação. Essas atividades foram planejadas de forma meticulosa para técnicos e representantes políticos das instituições participantes dos dois países, buscando fortalecer a cooperação por meio da troca de conhecimentos e práticas.

A Missão configurou-se como um momento crucial de cooperação e intercâmbio de boas práticas, proporcionando reflexões sobre a potencial replicabilidade dessas práticas em outros contextos. Além disso, a missão buscou avançar na formalização de parcerias e acordos de cooperação entre as instituições envolvidas, com implementação prevista para 2023 e 2024. Esse movimento é parte de um esforço contínuo do projeto para estabelecer colaborações concretas que vão além das visitas técnicas.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

A programação da Missão Técnica foi estruturada em três momentos principais: a abertura do evento em Lisboa, visitas regionais em três regiões de Portugal (Norte, Centro e Sul) organizadas em quatro grupos distintos, e o encerramento do evento em Coimbra, cidade participante e sede do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (CES). Os eventos de abertura e encerramento reuniram toda a delegação, composta por cerca de 100 pessoas, e incluíram visitas técnicas para observar práticas locais em Lisboa e Coimbra, além de momentos institucionais e culturais que enriqueceram o intercâmbio.

Durante as visitas regionais, os grupos, com até 25 participantes cada, foram distribuídos em múltiplos clusters que focaram nas boas práticas locais e na interface com os temas transversais do projeto. Assim como na primeira missão realizada no Brasil, a programação da 2ª Missão incluiu encontros com a delegação completa, interações com atores locais, e visitas técnicas a casos de sucesso que exemplificaram soluções eficazes em políticas públicas. Além disso, a agenda incorporou atividades culturais que permitiram uma compreensão mais profunda do contexto dos parceiros. A formação destes encontros está descrita abaixo:

a) Organização das Visitas Regionais

As visitas regionais foram organizadas em quatro grupos distintos, cada um alinhado a um dos clusters temáticos do projeto. Esses clusters foram estruturados para refletir as temáticas de atuação específicas de cada grupo, bem como os temas transversais do projeto, promovendo abordagens interdisciplinares e transdisciplinares. Essa organização visou facilitar a identificação de pontos comuns e oportunidades para parcerias, em consonância com os objetivos da Atividade 3. O quadro a seguir apresenta a relação entre as atividades e os objetivos esperados do intercâmbio.

Figura 23 - Quadro Sintético das atividades dentro da 2ª Missão e resultados esperados

2ª MISSÃO TÉCNICA - AÇÕES DE COOPERAÇÃO			
ATIVIDADES 1 - Visitas técnicas <i>in loco</i> e 'Troca de saber entre atores diversos'			
ATIVIDADES 2 - "Fortalecendo as ações de cooperação estudos de casos pela troca de saber" – estudos selecionados pelo projeto inova juntos Portugal			
ATIVIDADES 3 - "Sinergia para Cooperação e Inovação" - INTENÇÃO DE 5ª ETAPA - TERMO DE COOPERAÇÃO:			
1º PASSO - PARCEIRO (Fundamentos e Relação de parceria)	2º PASSO - OBJETIVOS E CONSIDERAÇÕES (Fundamentos, Estruturação e instalação)	3º PASSO - RECURSOS E VIGÊNCIA (Estruturação e instalação)	4º PASSO - TERMO DE INTENÇÃO



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- Com quem cooperar? Identificar o seu parceiro.
- Leve aqui em consideração o alinhamento de interesse entre potenciais parceiros.
- Cada parceiro deve buscar identificar a(s) instituição(ões) e a(s) prática(s) da cooperação para estar confiante e pronto para se associar.
- As parcerias ocorrem, prioritariamente, dentro dos clusters e entre instituições de nacionalidade diferentes. Entretanto, cada instituição buscará o parceiro que melhor se adequa às suas demandas (Imagem nº 9)
- Mais de uma parceria pode ser formalizada e originada do espaço de cooperação fomentado pelo Inova Juntos.

- Em qual caso de estudo, área, política pública iremos cooperar?
- Quais os motivos para eu querer compartilhar com o parceiro que escolhi?
- Quais os resultados que os parceiros podem obter por meio da colaboração?
- Em quais os resultados de interesse ou demanda do meu parceiro posso colaborar?
- Quais os benefícios da nossa parceria para a sociedade?
- Quais pilares e temas transversais do Inova Juntos estão presentes na nossa cooperação?

- Quais recursos são investidos?

Nota1:

Lembre-se que aconselhamos que cada parte arque com seus custos financeiros, logo, será uma parceria sem ônus.

Nota 1: Sugere-se quando da 2ª Missão fazer a assinatura do termo de intenção e foto solene como registro do marco inicial da parceria.

Nota 2: A assinatura do termo e a foto não são compulsórios, é uma sugestão do projeto.

Fonte: desenvolvimento próprio AG

Portanto, para as visitas temáticas, foram considerados campos de conhecimento complementares e interdisciplinares, destacando-se por suas ações direcionadas ao interesse público e à implementação eficaz de políticas públicas. Essa estrutura permitiu que os participantes explorassem perspectivas específicas de cada cluster, enriquecendo a experiência e as possibilidades de aplicação prática local.

A seguir, um quadro detalha a composição dos clusters, considerando as designações de clusters primário e secundário entre os participantes de Portugal, evidenciando a distribuição temática e as áreas de atuação de cada grupo.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



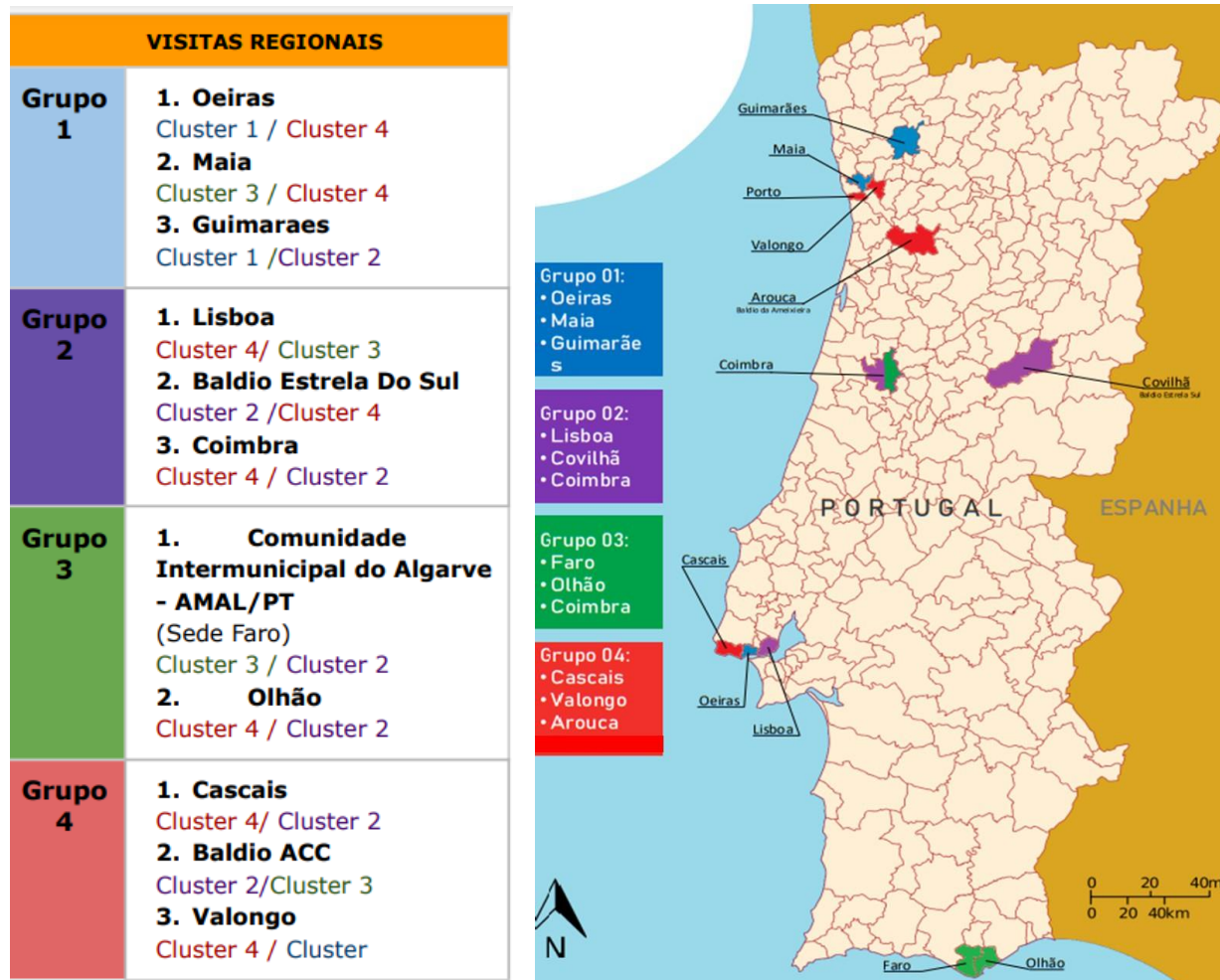
Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Figura 24 - Visitas regionais na 2ª Missão (clusters indicados: primário/secundário)



Fonte: InovaJuntos / Patrick Sandre Oliveira - Prefeitura de Belém



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Com isso, esperava-se que essas trocas fortalecessem as sinergias desenvolvidas ao longo do projeto, resultando em parcerias concretas e duradouras entre os participantes. O quadro a seguir apresenta o fluxo das ações, detalhando as etapas, desdobramentos e marcos temporais, fornecendo uma base para as próximas iniciativas do InovaJuntos.

- ✓ Identificar o seu parceiro: com quem cooperar?
- ✓ Definir objetos gerais e específicos: em qual caso de estudo, área ou política pública se realizará a cooperação? Quais são as razões para optar pelo compartilhamento com o parceiro selecionado? Quais resultados os parceiros poderão alcançar através dessa colaboração?
- ✓ Identificar os recursos envolvidos e duração: quais recursos serão investidos? Ressaltamos que é aconselhável que cada parte assuma seus próprios custos financeiros; portanto, a parceria será sem ônus para as partes envolvidas.

⚠ A realização desta atividade ocorreu no dia 25 de novembro, conforme o estágio das negociações das parcerias a serem formalizadas. Em termos gerais, a atividade fez parte da etapa e foi desenvolvida após a conclusão da missão.

4.4 CONEXÃO ENTRE AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA 1º E 2º MISSÃO & AS PARCERIAS PARA A COOPERAÇÃO ENTRE OS PARTICIPANTES

Com base nos segmentos abordados nas atividades 3 da primeira e segunda missão, foram estabelecidos dois objetivos principais. O primeiro visava adquirir conhecimento sobre os casos de sucesso dos parceiros brasileiros e portugueses, aprender com as práticas e saberes dos participantes, e contribuir para o aprimoramento das práticas observadas. O segundo objetivo era fortalecer a cooperação entre os membros do mesmo cluster, priorizando essa interação, e entre os membros do projeto de maneira geral, com o propósito de formalizar parcerias entre os portugueses e brasileiros.

As ações desenvolvidas ao longo do projeto incluíram reuniões periódicas entre grupos e membros dos clusters, agendas bilaterais de cooperação entre equipes, e visitas realizadas durante a primeira missão, denominada "Troca de Saberes entre Atores Diversos". Essas atividades foram complementadas por outras iniciativas de cooperação, como "Fortalecendo as Ações de Cooperação pela Troca de Saberes" e "Sinergia para a Cooperação e a Inovação", além de reuniões temáticas por cluster, alinhadas às demandas dos participantes. Este conjunto de ações estabeleceu as bases e contextos necessários para o desenvolvimento de parcerias entre as instituições participantes do Projeto.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Esse conjunto de ações serviu como fio condutor para que os participantes identificassem práticas que desejavam inovar, motivados por serem:

- Algo novo, ou seja, práticas, ações ou políticas inexistentes em seu território e/ou em sua instituição; ou
- Um desafio que desejavam enfrentar com o apoio de pares. Em alinhamento com a superação de desafios relacionados às práticas, recorda-se que, durante a 1ª Missão Técnica, os integrantes do projeto participaram da atividade intitulada "Sinergia para Cooperação e Inovação". Esta atividade visou identificar os desafios comuns dentro de cada cluster com potencial para inovação e identificar possíveis parceiros para desenvolver soluções conjuntas para problemas similares.

Destacou-se que o termo de intenção foi um dos produtos a ser formalizado durante esta 2ª Missão, conforme detalhado a seguir. Reiteraram-se como resultados gerais associados a esta etapa do projeto:

- O fortalecimento das capacidades institucionais dos municípios na promoção do desenvolvimento urbano sustentável;
- O fortalecimento da cooperação entre municípios brasileiros e portugueses, bem como entre estes e outros da América Latina, com base em problemas e demandas comuns;
- A promoção do desenvolvimento de municípios mais sustentáveis no âmbito da inovação público-privada local;
- A melhoria do conhecimento e da informação de governos e sociedades na América Latina e na Europa sobre inovação para o desenvolvimento sustentável dos municípios;
- O reforço do diálogo multinível sobre desafios e políticas locais de desenvolvimento sustentável, tanto urbano quanto rural.
- Os Resultados Específicos esperados com a implementação das ações propostas pela cooperação, associados a esta etapa do projeto, foram:
- Promoção da inovação a nível local e regional como parte central da ação nos quatro clusters temáticos, incentivando a criação de cidades inteligentes de diferentes tamanhos e características;
- Identificação das melhores práticas portuguesas, brasileiras e latino-americanas a serem compartilhadas entre as cidades parceiras dentro dos clusters temáticos e com outras cidades;
- Implementação de práticas inovadoras de desenvolvimento urbano integrado, visando que se tornassem boas práticas e inspirassem outras cidades;
- Construção de iniciativas com colaboração público-privada local e de caráter participativo e multissetorial nos quatro clusters temáticos;
- Promoção de cooperação triangular entre cidades brasileiras, portuguesas e, eventualmente, da América Latina, com foco na aprendizagem entre pares;



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- Implementação dos ODS e da Nova Agenda Urbana vinculada a experiências concretas de desenvolvimento urbano.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



5. ANEXOS

5.1 MATERIAL DE APOIO ATIVIDADE 2 (FORTALECENDO AS AÇÕES DE COOPERAÇÃO PELA TROCA DE SABER) - 2ª MISSÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

5.1.1 ESCOPOS DOS CLUSTERS E QUESTÕES DE REFLEXÃO

A seguir, os quadros retrataram os escopos de cada cluster, a abordagem adotada por país e as questões de reflexão em cada núcleo

Tabela 7 - Cluster 1 - desenvolvimento econômico e inovação

DETALHAMENTO	APLICAÇÃO AÇÕES
Abordará como os governos municipais podem exercer o seu papel de indutor de inovação no meio econômico voltada para a construção de um desenvolvimento urbano mais sustentável. O objetivo aqui é identificar e fomentar soluções inovadoras para as infraestruturas municipais e os desafios urbanos existentes. As cidades poderão assumir um papel aqui de inovação via compras públicas (incluindo a sustentabilidade como requisito), nas instituições	BRASIL – PERSPECTIVA: - Políticas de desburocratização, simplificação e racionalização implementadas; - Relação positiva com o setor privado, no fomento do emprego, do empreendedorismo e da economia local; - Utilização de Pregão Eletrônico, com base no Decreto 10.024/2019, para transferências voluntárias da União e transferências com recursos próprios, utilizando as características dos estudos técnicos preliminares para promover o desenvolvimento econômico local, incentivo dos pequenos negócios e a inovação; - Modernização dos serviços públicos, como políticas de incentivo à inovação digital, informatização e acesso à tecnologia para os servidores municipais e para a população; - Experiências de orçamento participativo e/ou atribuição das prioridades de gestão no Município com participação popular; - Políticas de incentivo aos produtores locais e às micro e pequenas empresas do Município. PORTUGAL – PERSPECTIVA:





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

econômicas (influenciando as regras do funcionamento econômico), nos serviços públicos (modificando a forma como um serviço é prestado), entre outros.

- Processos de contratação pública social e ambientalmente responsável;
- Políticas de desburocratização, simplificação e racionalização implementadas;
- Relação positiva com o setor privado, no fomento do emprego, do empreendedorismo e da economia local;
- Reforço da economia circular e dos circuitos curtos de produção e consumo;
- Impulso das iniciativas inovadoras de economia solidária;
- Modernização dos serviços públicos, tornando-os mais eficazes no apoio ao desenvolvimento econômico.

TEMAS MACROS: (i) Compras e Contratações Públicas; (ii) Regras e Normas Locais para o Desenvolvimento Econômico Local; (iii) Desburocratização e modernização do setor público; (iv) Empreendedorismo; (v) Circuitos curto de produção e consumo e economia circular; (vi) Relação Positiva com o Setor Privado;

Fonte: desenvolvimento próprio AG

a) QUESTÕES DE REFLEXÃO - CONTEXTO PORTUGUÊS E BRASILEIRO - REUNIDOS

1. De que maneira o município está desempenhando seu papel como indutor da inovação econômica? Quais são os principais desafios enfrentados?
2. Quais são as soluções de infraestrutura propostas para enfrentar os desafios urbanos e promover a inovação econômica?
3. De que forma o município utiliza o mecanismo de compras públicas para estimular a economia local? Existe margem para melhorias nesse aspecto? Se sim, quais seriam as sugestões para tal aprimoramento? Quais são os principais desafios envolvidos?
4. O caso estudado tem o potencial de influenciar a criação de uma legislação específica pelo município para apoiar a inovação econômica, promover a desburocratização ou otimizar o uso de recursos?
5. Como são realizados os processos de contratação pública com responsabilidade social e ambiental? Quais são os benefícios, incentivos e instrumentos aplicados nas práticas observadas? Quais são os principais desafios enfrentados?
6. De que maneira o território contribui para fortalecer a relação com o setor privado com o objetivo de fomentar o emprego, o empreendedorismo e a economia local? Quais são os benefícios, incentivos e instrumentos utilizados? Como essa abordagem é aplicada na prática brasileira estudada? Quais são os principais desafios?
7. Como as práticas brasileiras podem estabelecer e fortalecer o impulso às iniciativas inovadoras de economia solidária, com base na experiência do território português? Quais são os benefícios, incentivos e instrumentos utilizados? Quais são os principais desafios enfrentados?



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

b) QUESTÕES DE REFLEXÃO - TEMAS TRANSVERSAIS

1. **Boa Governança:** no contexto do cluster de desenvolvimento econômico local, como é definido o conceito de governança e qual é o seu significado? Qual a importância da governança para o desenvolvimento econômico local e por que isso é relevante? Quais são os stakeholders envolvidos na prática da governança? Quais stakeholders são essenciais para a sustentabilidade dessa prática? Há algum stakeholder específico que você gostaria de incluir na prática de governança? Quais mecanismos de participação dos stakeholders podem garantir um equilíbrio de poder nas decisões e políticas relacionadas ao desenvolvimento econômico local?
2. **Equidade de Gênero:** no contexto do cluster, como promover a equidade de gênero nas ações e políticas de desenvolvimento econômico local? É possível alcançar o desenvolvimento econômico local sem garantir a equidade de gênero? Quais são os métodos e mecanismos para assegurar a equidade de gênero nas ações e políticas de desenvolvimento econômico local? Qual é o papel da normativa local nesse processo?
3. **Participação:** no âmbito do cluster, como fomentar a participação nas ações e políticas de desenvolvimento econômico local? É possível promover o desenvolvimento econômico local sem a participação ativa dos interessados? Qual é a importância da participação para o desenvolvimento econômico local e por que isso é relevante? Quais mecanismos de participação dos stakeholders existem e como são efetivamente envolvidos? Como garantir a inclusão da população, incluindo mulheres, crianças e jovens, em todas as etapas das políticas públicas de desenvolvimento econômico local?
4. **Sustentabilidade e Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS:** do ponto de vista da sustentabilidade das políticas públicas, quais fatores promovem ou asseguram a longevidade, eficiência e eficácia das políticas de desenvolvimento econômico local? Sob a perspectiva da sustentabilidade ambiental, como incorporar os conceitos de economia circular nas ações e políticas de desenvolvimento econômico local? Sob a ótica da sustentabilidade econômica, social e inclusiva, como integrar os conceitos de economia solidária nas ações e políticas de desenvolvimento econômico local? De que forma o desenvolvimento econômico local pode promover efetivamente o empoderamento de mulheres, crianças e jovens? Sob a perspectiva da inovação para sustentabilidade, que desafios relacionados à política de desenvolvimento local demandam inovação, como práticas, saberes, tecnologias, processos e procedimentos, comunicação, organização administrativa, desburocratização, transparência, meio ambiente, participação e segurança? Qual é o papel da sociedade civil no enfrentamento desses desafios inovadores? Como a administração pública pode facilitar e promover a participação da sociedade civil como um parceiro de inovação?





Tabela 8 - Cluster 2 - desenvolvimento territorial e consórcios

DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
Contempla uma abordagem integrada do desenvolvimento territorial unificado por meio da relação direta com consórcios (associações de cidades para entrega de serviços públicos), parcerias, redes, associações de cidades, entre outras modalidades possíveis, ou com cidades que trabalham fortemente com esse tipo de organização, tendo em vista a prestação de serviços públicos. As opções de parcerização - consorciamento são consideradas eficazes e eficientes na medida em que permitem ganhar escala na resposta aos problemas comuns, planejando e promovendo a oferta conjunta de serviços públicos em Municípios de todos os portes.	BRASIL – PERSPECTIVA:
	- Participação ou expectativa de participação em consórcio público; - Políticas de desenvolvimento territorial e local no Município; - Fomento ou participação em cadeia de troca de produtos ou serviços com outros Municípios da região; - Experiências que promovam ganho de escala no oferecimento de planejamento ou serviços por meio de consórcio, que antes eram inviáveis; - Programas ou projetos inovadores implementados em cooperação com outros Municípios e/ou pelo consórcio.
	PORTUGAL – PERSPECTIVA:
	- Participação em consórcios, parcerias, redes, associações e comunidades intermunicipais, entre outras modalidades possíveis, com foco na promoção do desenvolvimento do território; - Políticas de desenvolvimento territorial e local; - Fomento ou participação em cadeias de troca de produtos ou serviços com outros municípios da região; - Programas ou projetos inovadores implementados em cooperação com outras entidades.
TEMAS MACROS: (i) Consórcio público, parcerias, redes, associações e comunidades intermunicipais; (ii) desenvolvimento territorial e local; (iii) cadeia de troca de produtos ou serviços; (iv) planejamento; (v) cooperação; (vi) inovação por meio de parcerização.	

Fonte: desenvolvimento próprio AG

c) QUESTÕES DE REFLEXÃO - CONTEXTO PORTUGUÊS E BRASILEIRO - REUNIDOS

1. **Soluções Consorciadas e Parcerias:** como ocorrem os processos de soluções consorciadas, parcerias e atuação em redes, entre outras modalidades possíveis, em colaboração com associações, comunidades intermunicipais, consórcios ou a iniciativa privada, com foco na promoção do desenvolvimento do território? Como você observa a aplicação dessas práticas na realidade apresentada? Quais são os benefícios, incentivos e instrumentos utilizados nesses processos? Quais são as diferenças entre os modelos de cooperação, como consórcios, parcerias, redes e parcerias público-privadas? Quais são os principais desafios enfrentados?
2. **Fomento e Participação em Cadeias de Produtos e Serviços:** quais são as soluções de fomento ou mecanismos de participação em cadeias de troca de produtos ou serviços com outros municípios para enfrentar desafios urbanos e induzir a inovação em serviços públicos?





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

3. **Relação com a Iniciativa Privada:** de que forma o seu território fortalece a relação com a iniciativa privada visando políticas de desenvolvimento territorial e local, bem como soluções para políticas públicas e interesses públicos?
4. **Economia Circular e Sustentabilidade:** como podemos integrar os conceitos de economia circular e sustentabilidade nas ações e políticas de desenvolvimento territorial? De que maneira essas práticas se relacionam com medidas de enfrentamento às mudanças climáticas? Existe uma preocupação com o equilíbrio energético, a redução de resíduos e a promoção do desenvolvimento territorial? Como a organização regional pode estimular o desenvolvimento de soluções que encurtem o ciclo de produção, consumo e reutilização de recursos energéticos?

d) QUESTÕES DE REFLEXÃO - TEMAS TRANSVERSAIS

1. **Boa Governança:** quais são os stakeholders envolvidos na prática de boa governança? Quais stakeholders são essenciais para assegurar a sustentabilidade dessa prática? Quais stakeholders você gostaria de ver participando dessa prática? Quais são os mecanismos estabelecidos para a participação dos stakeholders?
2. **Participação Cidadã:** qual é a importância da participação cidadã no desenvolvimento territorial e por que isso é relevante? É possível promover o desenvolvimento territorial sem a participação cidadã? No contexto do cluster, como pode ser fomentada a participação nas ações e políticas de desenvolvimento territorial?
3. **Equidade de Gênero:** no contexto do cluster, como pode ser promovida a equidade de gênero nas ações e políticas de desenvolvimento territorial? É viável promover o desenvolvimento territorial sem a equidade de gênero? Qual é a importância da equidade de gênero para o desenvolvimento territorial e por que isso é significativo? Quais são as formas e mecanismos disponíveis para garantir a equidade de gênero nas ações e políticas de desenvolvimento territorial?
4. **Diálogo com Crianças e Jovens:** como assegurar a participação efetiva de mulheres, crianças e jovens em todas as etapas da formulação de políticas públicas de desenvolvimento territorial? De que maneira o desenvolvimento territorial pode promover o empoderamento de mulheres, crianças e jovens de forma efetiva? Em quais etapas da prática é garantida a participação de mulheres, crianças e jovens?
5. **Sustentabilidade e Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS:** quais fatores contribuem para a longevidade, eficiência e eficácia das políticas ou práticas de desenvolvimento territorial? Quais são os principais desafios relacionados à sustentabilidade no seu território? Como articular as demandas por desenvolvimento territorial com os desafios da sustentabilidade ambiental? Que desafios associados ao desenvolvimento territorial necessitam de uma abordagem inovadora? De que maneira a administração pública pode facilitar e promover a participação da sociedade civil como parceira na inovação?



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Tabela 9 - Cluster 3- cidades verdes e mudanças climáticas

DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
Concentra-se na conscientização sobre o tema junto aos Municípios e apoio ao desenvolvimento de soluções ambientalmente mais sustentáveis e que reduzam os impactos ambientais, como práticas que transformam hábitos sociais, reduzem as emissões de carbono e a produção de resíduos, previnem e mitigam os efeitos das alterações climáticas, entre outros. O objetivo aqui é capacitar as cidades e apoiar o desenvolvimento de soluções ambientalmente sustentáveis, que reduzam os impactos ambientais, a emissão de carbono, a produção de resíduos, entre outros. Este cluster contribuirá ainda para fortalecer o Pacto Global de Prefeitos para o Clima e a Energia.	BRASIL – PERSPECTIVA:
	- Ações que promovam o uso de energias limpas e sustentáveis, como energia solar, eólica e biodiesel etc; - Municípios signatários do Pacto Global de Prefeitos pelo Clima e Energia; - Ações de mitigação de impactos climáticos de indústrias e agroindústrias locais; - Ações de destinação ambientalmente correta de resíduos sólidos (coleta seletiva ou compostagem) e a disposição final ambientalmente correta (aterro sanitário); - Políticas de saneamento básico, com percentual de mais de 60% de tratamento de água e de mais de 20% de tratamento de esgoto; - Práticas de sensibilização, conscientização e mitigação das ações nocivas ao meio ambiente implementadas por indústrias de alto impacto poluidor.
	PORTUGAL – PERSPECTIVA:
	Signatários do Pacto de Autarcas em matéria de clima e energia; - Cadeias de produção e consumo de proximidade, entre as quais as hortas urbanas; - Criação de “cidades para as pessoas”; - Gestão da água e dos espaços verdes; - Reabilitação ecológica; - Formas de mobilidade suave e sustentável; - Recursos energéticos alternativos (produção, distribuição, consumo, intercâmbio etc).
TEMAS MACROS: (i) Energias limpas e sustentáveis; (ii) Alterações climáticas; (iii) Políticas de saneamento básico e de gestão dos resíduos; (iv) Produção e consumo de proximidade; (v) Espaços verdes e edificação sustentável; (vi) Mobilidade suave e sustentável.	

Fonte: desenvolvimento próprio AG

e) QUESTÕES DE REFLEXÃO - CONTEXTO PORTUGUÊS E BRASILEIRO - REUNIDOS

1. Como o município está desempenhando seu papel na promoção do uso de energias limpas e renováveis? Quais são os principais desafios enfrentados nesse processo?
2. De que maneira as soluções implementadas para a gestão de parques podem contribuir para a mitigação dos impactos das mudanças climáticas nas áreas urbanas?
3. De que forma o município utiliza os espaços públicos para promover a educação ambiental?





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

4. Como as experiências compartilhadas podem ser aplicadas nos municípios brasileiros no contexto das estratégias de gerenciamento de resíduos sólidos?
5. Qual é o papel da participação popular nas políticas de desenvolvimento social e cultural no combate às mudanças climáticas?
6. De que maneira a legislação municipal e a atuação consorciada podem promover a utilização racional dos recursos naturais?

f) QUESTÕES DE REFLEXÃO - TEMAS TRANSVERSAIS

1. **Boa Governança:** no contexto do cluster de cidades verdes e alterações climáticas, como é definida a governança e qual é o seu significado? Qual é a importância da governança no planejamento de cidades verdes e na mitigação das alterações climáticas? Por que isso é significativo? Quais são os stakeholders envolvidos na prática de governança? Quais stakeholders são essenciais para a sustentabilidade dessa prática? Quais stakeholders você gostaria de ver participando dessa prática? De que maneira as práticas brasileiras podem estabelecer e reforçar o impulso para iniciativas de consumo e comércio de proximidade com base na experiência dos territórios portugueses? Quais benefícios, incentivos e instrumentos são utilizados para essas iniciativas? Quais são os principais desafios enfrentados?
2. **Equidade de Gênero:** no contexto do cluster, como pode ser promovida a equidade de gênero nas ações e políticas voltadas para a criação de espaços mais sustentáveis em termos sociais, ambientais e econômicos? Por que isso é importante? Quais são as formas e mecanismos para assegurar a equidade de gênero nessas ações e políticas? Qual é a relevância da equidade de gênero para o desenvolvimento de espaços mais sustentáveis em termos sociais, ambientais e econômicos?
3. **Participação Cidadã:** como pode a participação cidadã contribuir para a construção de cidades sustentáveis, resilientes e autossuficientes? É possível promover a mitigação das alterações climáticas sem a participação cidadã? Quais são os mecanismos de participação dos stakeholders? Como esses mecanismos são efetivamente utilizados nas diversas ações e práticas realizadas nos territórios? Como garantir a participação da população, incluindo mulheres, crianças, jovens e idosos, em todas as etapas das políticas urbanas relacionadas às estratégias de mitigação e adaptação às alterações climáticas? Quais são os principais desafios em termos de sustentabilidade ambiental no seu território? Como os conceitos de economia solidária podem ser incluídos nas ações e políticas de desenvolvimento sustentável?
4. **Diálogo com Crianças e Jovens:** no contexto do cluster, como pode ser promovida a participação de crianças e jovens nas ações e políticas voltadas para a criação de cidades sustentáveis? De que maneira o desenvolvimento econômico local sustentável pode efetivamente promover a inclusão de grupos tradicionalmente excluídos, como mulheres, crianças e idosos?



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

5. **Sustentabilidade Ambiental e Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS:** quais desafios relacionados às políticas de sustentabilidade e mitigação das alterações climáticas requerem uma abordagem inovadora, como em práticas, saberes, tecnologias, processos e procedimentos, comunicação, organização administrativa e desburocratização? Como o seu território atua para promover a sustentabilidade ambiental, social e econômica, visando a redução da poluição, o uso de transportes públicos, a gestão eficiente dos resíduos urbanos e a administração equilibrada entre a edificação e os espaços verdes?

Tabela 10 - Cluster 4 - espaços inclusivos e inovação cultural e social

DETALHAMENTO	APLICAÇÃO ATIVIDADES
Trabalhará como as culturas e as identidades locais como fator de promoção de inclusão social e espacial na cidade, fortalecendo a ocupação dos espaços públicos e valorizando as diferentes identidades locais, especialmente os grupos vulneráveis, em situação de risco, grupos marginalizados e com menos acesso à uma cidade com qualidade de vida. Adota-se aqui as perspectivas de transformação por meio da cultura, que é considerada uma forma de mudanças de longo prazo.	BRASIL – PERSPECTIVA: - Característica cultural, social e/ou identitária marcante, que valorizem a inclusão social (comunidades tradicionais, ribeirinhos, quilombolas, indígenas, grupos de mulheres); - Ações de inclusão digital, rádio ou tv comunitária e canais de comunicação inclusivos nas redes sociais; Espaços públicos (praças, equipamentos públicos, escolas, creches, CRAS, CREAS) que garantam a acessibilidade e inclusão, em pelo menos 25% deles; - Estruturas de mobilidade urbana que permitam um fácil deslocamento entre bairros e regiões; - Políticas de incentivo e fomento cultural, com utilização dos espaços públicos municipais, para pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social; - Políticas que promovam participação social nos espaços públicos. PORTUGAL – PERSPECTIVA: - Provisão de serviços públicos inovadores, em áreas como: habitação, educação, saúde, emprego, minorias, igualdade de gênero, públicos com limitações físicas etc; - Práticas de incremento da cidadania e da participação; - Práticas de inclusão alicerçadas na cultura e identidades locais; - Processos de cultura comunitária que valorizam as diferentes identidades locais.
TEMA MACRO: (i) Inovação no interior de instituições/práticas participativas; (ii) Grupos e demandas inclusivas emergentes; (iii) Abertura de iniciativas a novos públicos / grupos/ stakeholders; (iv) Criação de iniciativas de participação; (v) Formas inovadoras de uso e gestão do espaço público/coletivo; (vi) Desenvolvimento econômico e social.	

Fonte: desenvolvimento próprio AG



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

g) QUESTÕES DE REFLEXÃO - CONTEXTO PORTUGUÊS E BRASILEIRO – REUNIDOS

1. No seu território, existem grupos sociais, culturais ou com identidades específicas que necessitam de inclusão? Se sim, quais são esses grupos? Há canais estabelecidos para que suas demandas possam ser apresentadas ao poder público e aos gestores?
2. No seu território, há solicitações por práticas de inclusão que se baseiem na cultura e nas identidades locais? Se sim, quais são essas solicitações?
3. De que maneira os serviços públicos ou as ações dos gestores do território respondem a essas demandas por inclusão e valorização das identidades locais? Caso haja diversas respostas, por favor, apresente a mais distinta, inovadora ou que enfrente maiores desafios.
4. Como os espaços públicos estão sendo utilizados para promover políticas de incentivo à cultura? Por exemplo, em escolas, praças, centros de serviços, meios de comunicação. Há exemplos inovadores e bem-sucedidos que poderiam ser compartilhados com os integrantes do projeto Inova Juntos?
5. Quais são os principais mecanismos para aumentar a participação e a cidadania?
6. Nos Baldios, existem diferenças etárias, culturais, sociais e identitárias? De que maneira essas diferenças impactam a gestão e o uso das áreas? Como essas diferenças influenciam os desafios relacionados à dinamização econômica das áreas?

h) QUESTÕES DE REFLEXÃO - TEMAS TRANSVERSAIS

1. **Boa Governança:** como é realizada a governança dos espaços inclusivos? Quais atores estão sendo considerados nesse processo?
2. **Equidade de Gênero:** dentro do escopo do cluster, como promover a equidade de gênero nas práticas e espaços voltados para a inclusão? Quais mecanismos estão sendo utilizados para garantir a equidade de gênero nas ações e políticas?
3. **Participação Cidadã:** quais mecanismos de participação são empregados na gestão dos espaços e práticas relacionados à inclusão? De que maneira a administração pública pode facilitar e promover a participação da sociedade civil como um parceiro na inovação?
4. **Diálogo com Crianças e Jovens:** em que etapas das práticas e processos é garantida a participação de mulheres, crianças e jovens?
5. **Sustentabilidade Ambiental:** quais fatores contribuem para a longevidade, eficiência e eficácia de políticas ou práticas inclusivas e de inovação cultural e social?
6. **Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS:** no seu território, quais são os principais desafios relacionados à sustentabilidade? Como podemos articular demandas por inclusão e espaços inclusivos com os desafios da sustentabilidade ambiental? Que desafios específicos à existência de espaços inclusivos de inovação cultural e social exigem um olhar inovador?



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



5.1.2 ESTUDOS DE CASO PORTUGAL

Os casos portugueses selecionados durante a candidatura ao InovaJuntos foram listados a seguir. Entretanto, os casos de análise escolhidos pelas instituições participantes tiveram breves modificações durante a Atividade 2 - Fortalecendo a Cooperação pela Troca de Saberes.

Registrou-se, ainda, que, em função da organização das visitas regionais, muitas das práticas analisadas estiveram vinculadas a mais de um cluster primário e, em alguns casos, também a um cluster secundário.

Tabela 11 - Quadro sintético dos casos de estudos de Portugal - Cluster Primário e Secundário

CASOS DE ESTUDOS PORTUGAL	CLUSTER 1 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E INOVAÇÃO	CLUSTER 2 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E CONSÓRCIOS	CLUSTER 3 CIDADES VERDES E MUDANÇAS CLIMÁTICAS CLUSTER	CLUSTER 4 ESPAÇOS INCLUSIVOS DE INOVAÇÃO CULTURAL E SOCIAL
<i>Clusters primário</i>	OEIRAS – Estratégia de Oeiras, Ciência e Tecnologia 2020-2025; GUIMARAES – Guimarães 2030 - Ecossistema de governança	BALDIO AMEIXEIRA, CALES E CURRAIS – Recuperação de habitats destruídos pelo fogo; BALDIOS ESTRELA SUL – Gestão comunitária colaborativa de territórios de montanha.	AMAL – Plano Intermunicipal de adaptação às alterações climáticas; MAIA – Estratégia local, mudança global - A Maia pelo clima;	VALONGO – Comunidade mais esclarecida, comunidade mais participativa; OLHÃO – Rede Social de Olhão; COIMBRA – Vários projetos de cariz social; CASCAIS – Cascais Participa – Uma Estratégia e um Sistema para a cidadania; LISBOA – Políticas de inclusão, integração e participação dos cidadãos
<i>Clusters secundário</i>	VALONGO – Comunidade mais esclarecida, comunidade mais participativa.	OLHÃO – Rede Social de Olhão; AMAL – Plano intermunicipal de adaptação às alterações climáticas; GUIMARAES – Guimarães 2030 - Ecossistema de governança; COIMBRA – Vários projetos de cariz social; CASCAIS – Cascais participa – Uma estratégia e um sistema para a cidadania.	LISBOA – Políticas de inclusão, integração e participação dos cidadãos; BALDIO AMEIXEIRA, CALES E CURRAIS – Recuperação de habitats destruídos pelo fogo;	MAIA – Estratégia local, mudança global - A Maia pelo clima; OEIRAS – Estratégia de Oeiras, Ciência e Tecnologia 2020-2025; BALDIOS ESTRELA SUL – Gestão comunitária colaborativa de territórios de montanha.

Fonte: desenvolvimento próprio AG





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

5.1.3 RESUMOS DOS CASOS DE ESTUDO PORTUGUESES

Seguem os resumos das práticas acima listadas:

a) CLUSTER 1 – Desenvolvimento Econômico e Inovação

1. **Estratégia Oeiras, Ciência e Tecnologia 2020-2025:** surge em função da posição estratégica do Município, caracterizado por sua localização privilegiada, infraestrutura científica e tecnológica, e recursos humanos qualificados. O objetivo é consolidar o território como um centro internacional de ciência e inovação, promovendo a diferenciação e o desenvolvimento econômico e tecnológico.
2. **Guimarães 2030 – Ecossistema de Governança:** adota um modelo participativo com o intuito de fomentar políticas sustentáveis. A proposta é transformar o território, tanto em termos ambientais quanto econômicos, e engajar a população na construção de um futuro mais sustentável e inclusivo.

b) CLUSTER 2 – Desenvolvimento Territorial e Consórcios

1. **Baldio Ameixieira, Cales e Currais – Recuperação de Habitats Destruidos pelo Fogo:** este projeto, que surgiu após os devastadores incêndios de 2005 e 2016 na Serra da Freita, visa a restauração dos habitats e solos afetados. O foco está na recuperação ambiental, incluindo a retenção de água em altitude para garantir o fluxo contínuo nas ribeiras da região.
2. **Baldios Estrela Sul – Gestão Comunitária e Colaborativa de Territórios de Montanha:** o Agrupamento de Baldios da Estrela Sul, composto pelos Baldios de Erada, Verdelhos e Cortes do Meio, é um modelo inovador de gestão comunitária e colaborativa. Os Baldios decidiram associar-se para compartilhar experiências, recursos e responsabilidades, promovendo uma gestão autônoma e eficaz do território.

c) CLUSTER 3 – Cidade Verdes e Mudanças Climáticas

1. **Amal – Plano Intermunicipal de Adaptação às Alterações Climáticas:** alinhado com a Estratégia Europeia e Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas, o Plano Intermunicipal do Algarve tem como objetivo principal dotar os 16 municípios da região com estratégias de adaptação às mudanças climáticas, promovendo a resiliência e sustentabilidade local.
2. **Estratégia Local, Mudança Global – A Maia pelo Clima:** lançada em 2018, a campanha “Estratégia Local, Mudança Global: A Maia pelo Clima” busca promover ações de comunicação, divulgação e sensibilização sobre os riscos das alterações climáticas, incentivando a participação cidadã e a adoção de práticas sustentáveis.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

d) CLUSTER 4 – Espaços Inclusivos de Inovação Cultural e Social

1. **Valongo – Comunidade Mais Esclarecida, Comunidade Mais Participativa:** A política “Comunidade Mais Esclarecida, Comunidade Mais Participativa” visa promover a cidadania através do aumento da transparência dos procedimentos municipais e do envolvimento ativo dos cidadãos na tomada de decisões.
2. **Olhão – Rede Social de Olhão:** representa a implementação de uma nova geração de políticas sociais ativas. Destina-se a incentivar a colaboração entre organismos públicos e entidades do setor social para prevenir, mitigar ou erradicar problemas sociais, promovendo o desenvolvimento social local e a gestão racional dos recursos disponíveis.
3. **Coimbra – Vários Projetos de Cariz Social:** a Câmara Municipal de Coimbra tem desenvolvido diversos projetos de caráter social, incluindo: i) Orçamento Participativo; ii) Rede Regional do Centro de Apoio e Proteção a Vítimas de Tráfico de Seres Humanos; iii) Mobilidade Urbana Solidária e Inclusiva; iv) Programa Municipal Voz Amiga; v) Estratégia Local de Habitação; vi) Comissões Sociais de Freguesia.
4. **Cascais Participa – Uma Estratégia e um Sistema para a Cidadania:** baseia-se na premissa de que cada cidadão possui interesses próprios e deve ter acesso a diversos canais e ferramentas que lhe permitam exercer seu direito de participação de maneira efetiva.
5. **Lisboa – Políticas de Inclusão, Integração e Participação dos Cidadãos:** com o objetivo de construir uma cidade sustentável nos âmbitos ambiental, social e econômico, o Município de Lisboa tem desenvolvido várias iniciativas para promover a inclusão, a participação e a colaboração dos cidadãos. Entre essas, destacam-se os “Compromissos de Lisboa para o Ambiente, Clima e Energia”, o “Fórum Resiliência para o Ambiente, Clima & Energia”, o “Processo Participativo na Praça do Martim Moniz” e o “Orçamento Participativo de Lisboa”.

5.1.4 FICHAS DE APOIO - ATIVIDADE 2

a) CASO DE ESTUDO 1:

Organize os itens destacados pelo grupo em ordem hierárquica para cada um dos quatro fatores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A hierarquia estabelecida conferirá um caráter mais qualitativo à análise resultante da dinâmica. Não é necessário responder a todos os oito itens para cada um dos quatro fatores.

AMBIENTE INTERNO				
FORÇAS (+)	FOR01		FOR05	
	FOR02		FOR06	
	FOR03		FOR07	



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

	FOR04		FOR08	
FRAQUEZAS (-)	FRA01		FRA05	
	FRA02		FRA06	
	FRA03		FRA07	
	FRA04		FRA08	
AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES (+)	OP001		OP005	
	OP002		OP006	
	OP003		OP007	
	OP004		OP008	
AMEAÇAS (-)	AM01		AM05	
	AM02		AM06	
	AM03		AM07	
	AM04		AM08	





b) CASO DE ESTUDO 2:

Organize os itens destacados pelo grupo em ordem hierárquica para cada um dos quatro fatores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A hierarquia estabelecida conferirá um caráter mais qualitativo à análise resultante da dinâmica. Não é necessário responder a todos os oito itens para cada um dos quatro fatores.

AMBIENTE INTERNO				
FORÇAS (+)	FOR01		FOR05	
	FOR02		FOR06	
	FOR03		FOR07	
	FOR04		FOR08	
FRAQUEZAS (-)	FRA01		FRA05	
	FRA02		FRA06	
	FRA03		FRA07	
	FRA04		FRA08	
AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES (+)	OPO01		OPO05	
	OPO02		OPO06	
	OPO03		OPO07	
	OPO04		OPO08	
AMEAÇAS (-)	AM01		AM05	
	AM02		AM06	
	AM03		AM07	
	AM04		AM08	





c) CASO DE ESTUDO 3:

Organize os itens destacados pelo grupo em ordem hierárquica para cada um dos quatro fatores: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A hierarquia estabelecida conferirá um caráter mais qualitativo à análise resultante da dinâmica. Não é necessário responder a todos os oito itens para cada um dos quatro fatores.

AMBIENTE INTERNO				
FORÇAS (+)	FOR01		FOR05	
	FOR02		FOR06	
	FOR03		FOR07	
	FOR04		FOR08	
FRAQUEZAS (-)	FRA01		FRA05	
	FRA02		FRA06	
	FRA03		FRA07	
	FRA04		FRA08	
AMBIENTE EXTERNO				
OPORTUNIDADES (+)	OPO01		OPO05	
	OPO02		OPO06	
	OPO03		OPO07	
	OPO04		OPO08	
AMEAÇAS (-)	AM01		AM05	
	AM02		AM06	
	AM03		AM07	
	AM04		AM08	





Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

5.1.5 FICHAS DE APOIO DA ATIVIDADES 3 - 5ª ETAPA - TERMO DE INTENÇÃO DE COOPERAÇÃO

Esta ficha de apoio foi elaborada para auxiliar as instituições na formulação do termo definitivo das parcerias. O processo é composto por seis etapas, detalhadas a seguir:

⚠ Nem todos os campos e apontamentos de quantitativos presentes na ficha precisam ser preenchidos obrigatoriamente. A ficha tem como objetivo facilitar o diálogo e o registro das informações. Portanto, solicito que o preenchimento das informações seja feito de maneira confortável para cada um.

a) 1º PASSO - Com quem iremos cooperar?

Identificação das pessoas jurídicas e dos responsáveis ou representantes das organizações:

- ✓ A formalização dessas parcerias deve, prioritariamente, ser planejada dentro dos clusters e entre instituições de diferentes nacionalidades.
- ✓ Outros formatos de parceria, entre clusters distintos e entre instituições de diferentes nacionalidades, são considerados de segunda prioridade.
- ✓ As parcerias entre instituições da mesma nacionalidade são classificadas em terceiro lugar.

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
1. PARTES:	Descrição:
Instituição 1	
representada por	
Instituição 2	
representada por	

b) 2º PASSO - Identificar o Objetivo geral e os Objetivos Específicos

Detalhar as razões para a formalização da parceria e os resultados esperados.



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

1. **Objetivo Geral:** definir o objetivo macro da cooperação, refletindo o conjunto de resultados almejados. Pode haver mais de um objetivo geral.
2. **Objetivos Específicos:** descrever os resultados específicos que derivam do objetivo geral.
3. **Diretrizes para a Redação dos Objetivos da Cooperação:**
 - **Público-Alvo:** defina a quem se destinam os resultados da cooperação.
 - **Escopo do Projeto:** alinhe os objetivos com o escopo do projeto e do cluster. Inclua informações nas considerações iniciais para contextualizar conceitos, situações do projeto e outras informações necessárias para uma compreensão comum entre as partes e perante terceiros.
 - **Temas Transversais do InovaJuntos:** os temas transversais devem estar presentes na cooperação, tanto no escopo do objeto quanto nas ações refletidas no plano de trabalho.
 - **Considerações Iniciais e Definições:** utilize as considerações iniciais para contextualizar as razões e motivos da cooperação, bem como para incluir conceitos, situações do projeto e outras informações que garantam uma compreensão comum entre as partes e perante terceiros.

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
2.1. OBJETIVO GERAL	Descrição:

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Descrição:
	1º Objeto Específico
	2º Objeto Específico
	3º Objeto Específico
	4º Objeto Específico
	5º Objeto



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

	Específico	
	6º Objeto Específico	
	ect....	

Outras considerações:

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
PÚBLICO ALVO:	Descrição:

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS	
(c) TEMAS TRANSVERSAIS	Descrição	Quais dos temas estão presentes e em qual aspecto?
	(a) Boa governança	
	(b) Equidade de gênero	
	(c) Adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS	
	(d) Participação cidadã	
	(e) Sustentabilidade ambiental	
	(f) Diálogo com Crianças e Jovens	

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
(d)	Descrição:



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



CONSIDERAÇÕES INICIAIS	(a)	Considerando que ...
	(b)	Considerando que ...
	(c)	Considerando que ...
	(d)	Considerando que ...
	(e)	Considerando que ...
	ect	Considerando que ...

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS	
(d) DEFINIÇÕES E CONCEITOS	Descrição:	
	(a)	Compreende-se/considera-se para os devidos fins ...
	(b)	Compreende-se/considera-se para os devidos fins ...
	(c)	Compreende-se/considera-se para os devidos fins ...
	(d)	Compreende-se/considera-se para os devidos fins ...
	(e)	Compreende-se/considera-se para os devidos fins ...
	ect	Compreende-se/considera-se para os devidos fins ...

3º PASSO - Recursos disponíveis por cada parte e contribuições para a parceria:

Liste, no máximo, cinco contribuições que cada instituição pode aportar para a parceria, colaborando para sua execução. Consideram-se como recursos tanto os humanos (incluindo know-how), quanto os naturais, tecnológicos ou financeiros/econômicos.

⚠️ Recomenda-se que seja explicitado que a cooperação não implicará ônus para nenhuma das partes. Cada instituição será responsável por arcar com suas próprias despesas relacionadas à cooperação.





ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
RECURSOS (*não financeiros / econômicos)	Instituição 1 - Descrição
	(a)
	(b)
	(c)
	(d)
	(e)
	ect
	Instituição 2 - Descrição
	(a)
	(b)
	(c)
	(d)
	(e)
	ect

⚠ As partes comprometem-se, como contrapartida ao Projeto InovaJuntos, a manter os gestores do projeto informados sobre os resultados produzidos até o término das cooperações.

⚠ As informações devem ser enviadas ao Departamento Internacional da CNM para serem vinculadas no site do projeto. Esta obrigação deverá constar no termo de parceria, e as instituições assinarão um termo de compromisso com a CNM. Os endereços para o encaminhamento das informações serão divulgados pelo projeto.

ITEM	REGISTRO DAS IDEIAS
VIGÊNCIA	Descrição





InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

4º PASSO – Termo de Intenção

Segue em anexo uma minuta como sugestão pro forma para oficializar a intenção de cooperação.

MINUTA TERMO DE INTENÇÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E INSTITUCIONAL

TERMO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E INSTITUCIONAL ENTRE O MUNICÍPIO DE [completar] (PORTUGAL) E O MUNICÍPIO DE [Município – Estado] (BRASIL)

O presente termo de cooperação técnica e institucional é celebrado entre as instituições a seguir qualificadas:

O **MUNICÍPIO DE [completar]**, [Estado], Brasil, pessoa jurídica de direito público, com sede na [completar], CEP: [completar], inscrito no CNPJ [completar], doravante denominado **Município brasileiro**; representado por [nome do prefeito], portador do CPF nº [completar], doravante denominado **Prefeito Municipal**,

O **MUNICÍPIO DE [completar]**, de Portugal, entidade de direito público, sede e foro em [completar], no endereço [completar] nº. ..., código postal nº., inscrito(a) no [CNPJ nº ...], doravante denominado **Município português**, representado por [completar], português, portador(a) do documento de Identidade nº, doravante denominado **Presidente da Câmara, Diretor de departamento etc.**,

Os quais, em acordo, resolvem firmar o presente acordo que se regerá pelas cláusulas a seguir e a legislação aplicável no Brasil (Lei 13.019/2014, Decreto nº 8.726/2016 e Lei 13.204/2015), assim como a legislação aplicável em Portugal (completar).

CLÁUSULA 1 – CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

- I. As instituições que celebram o presente termo de cooperação são participantes do projeto InovaJuntos – Cooperação Urbana Triangular para Inovação e Sustentabilidade, que promove um ambiente de colaboração a partir do intercâmbio de *know-how* e do compartilhamento de soluções locais sobre alguns dos desafios que afetam a qualidade de vida das populações contemporâneas.
- II. O projeto reúne experiências do Brasil e de Portugal, visando ampliar o alcance das ações desenvolvidas por Municípios e associações, fortalecer a integração e reforçar o diálogo entre os países.
- III. O projeto InovaJuntos é coordenado pela Confederação Nacional de Municípios (CNM) no Brasil e, em Portugal, é coordenado pelo Centro de Estudos Sociais (CES) da Universidade de Coimbra.
- IV. No âmbito do projeto, foram realizadas duas Missões Técnicas de Cooperação, com uma visita técnica ao Brasil e outra visita técnica a Portugal, além de uma série de encontros e debates temáticos realizados via internet, que cumpriram o intuito do intercâmbio de boas práticas e desafios nas áreas de Desenvolvimento Econômico e Inovação (*Cluster 1*), Desenvolvimento



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



- Territorial e Consórcios (*Cluster 2*), Cidades Verdes e Mudanças Climáticas (*Cluster 3*) e Espaços Inclusivos e Inovação Cultural e Social (*Cluster 4*).
- V. Além das áreas mencionadas, as práticas compartilhadas no projeto relacionam-se também com um ou mais temas transversais, a saber: equidade de gênero, boa governança, sustentabilidade ambiental, adoção da Nova Agenda Urbana e dos ODS, participação cidadã e diálogo com crianças e jovens.
- VI. Durante as atividades, foram identificados interesses comuns entre Municípios e iniciativas brasileiras e portuguesas.
- VII. Nesse contexto, as partes demonstram objetivos comuns e a convicção de que essa cooperação fortalecerá a atuação dos Municípios e instituições participantes em temas-chave, tais como o desenvolvimento sustentável, o desenvolvimento econômico e a inovação, a construção de cidades verdes e de resiliência às mudanças climáticas e o desenvolvimento de espaços inclusivos e inovadores.
- VIII. Entre os itens de interesse comum, foi identificada a experiência descrita no objeto deste termo de cooperação.

CLÁUSULA 2 – DO OBJETO – O presente Termo de Cooperação tem por objeto estabelecer os termos e as condições gerais que regerão a relação entre as partes com vistas a realizar intercâmbio de informações técnicas e *know how* sobre os temas: [completar].

CLÁUSULA 3 – DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS – São objetivos específicos desta cooperação:

1º Específico	Objeto	[completar]
2º Específico	Objeto	[completar]
3º Específico	Objeto	[completar]
4º Específico	Objeto	[completar]
5º Específico	Objeto	[completar]

CLÁUSULA 4 – DOS COMPROMISSOS COMUNS – Caberá às partes envolvidas:

- Dar sequência às atividades acordadas visando à concretização dos objetivos da cooperação;
- Designar membros das respectivas equipes técnicas para a consecução dos objetivos e das atividades previstas.
- Definir, de comum acordo, no Plano de Trabalho, um cronograma de atividades para o período de vigência do presente Termo de Cooperação.





InovaJuntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- IV. Divulgar a parceria por meio das mídias usadas normalmente pelo Município, contemplando *site*, boletins impressos ou digitais, correspondência e mídias sociais, entre outros, mencionando o projeto InovaJuntos como apoiador e a União Europeia como financiadora do projeto.
- V. Manter informados os prepostos e as equipes da CNM e CES sobre andamento das atividades relacionadas a este Termo de Cooperação enquanto durar a cooperação.

Parágrafo único – As comunicações à CNM e ao CES ocorrerão por meio dos endereços eletrônicos normalmente utilizados no projeto InovaJuntos (inovajuntos.br@cnm.org.br).

CLÁUSULA 5 – COMUNICAÇÃO ENTRE AS PARTES – Todas as informações, instruções e solicitações deverão ser formuladas por escrito, por meio dos endereços eletrônicos:

Instituição 1:	[preencher]
Preposto:	[preencher nome]
E-mail:	[preencher]
Instituição 2:	[preencher]
Preposto:	[Preencher nome]
E-mail:	[preencher]

CLÁUSULA 6 – DOS RECURSOS FINANCEIROS – O presente Termo de Cooperação não pressupõe a transferência de recursos financeiros entre os acordantes.

CLÁUSULA 7 – DOS RECURSOS PARA AS AÇÕES RESULTANTES DO TERMO DE COOPERAÇÃO – Os custos e as despesas necessárias à consecução desse termo de cooperação serão assumidos pelos convenientes, segundo suas respectivas atribuições, não podendo as partes exigi-los uma da outra.

CLÁUSULA 8 – DA VIGÊNCIA – O presente Termo de Cooperação será válido e eficaz pelo prazo de [preencher] ano contado a partir da assinatura deste instrumento e terá seu prazo de vigência renovado por acordo entre as partes, mediante a celebração de termo aditivo, caso não seja denunciado por qualquer dos signatários em até 30 dias anteriores ao seu termo final.

CLÁUSULA 9 – DA DENÚNCIA E RESCISÃO – O presente termo de cooperação poderá ser denunciado por iniciativa de qualquer dos signatários, mediante aviso escrito direcionado ao responsável pela outra parte, com antecedência mínima de 30 dias, ou rescindido por descumprimento de qualquer de suas cláusulas, assumindo cada uma das partes os respectivos ônus decorrentes das obrigações assumidas.

CLÁUSULA 10 – DA RENÚNCIA E ALTERAÇÃO – Todas e quaisquer renúncias, alterações ou modificações das disposições aqui contidas somente serão válidas se tiverem a forma escrita e forem assinadas pelas partes, mediante a celebração de termo aditivo.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

CLÁUSULA 11 – DO FORO – As partes elegem o Foro de [Munício brasileiro – Estado] para dirimir quaisquer questões que porventura surgirem na execução deste contrato, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que seja.

E, por estarem justas e acordadas em suas intenções, as partes firmam entre si o presente instrumento, em duas vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas e por meio de seus representantes devidamente autorizados.

[preencher], XX de novembro de 2023.

Município de Viana	Município de Guimarães
[nome do prefeito] CPF nº [completar]	Nome Documento de identificação

Testemunhas: (UMA PARA CADA MUNICÍPIO)

Nome Documento de identificação	Nome Documento de identificação
---	---

5.1.6 FICHAS DE APOIO (após a 2ª missão) – 6º ETAPA - PLANO DE TRABALHO e CRONOGRAMAS

O plano de trabalho tem como objetivo auxiliar na identificação das atividades a serem desenvolvidas no âmbito da cooperação entre as instituições, considerando os objetivos e resultados almejados. Dessa forma, a proposta é capturar e representar o escopo inicial do termo de cooperação. Trata-se de uma referência, um plano de ações iniciais destinado a subsidiar o termo de cooperação a ser firmado entre as instituições, abrangendo a estrutura de trabalho, os recursos a serem utilizados e os responsáveis por cada atividade/ação. Recomenda-se registrar nas notas e observações os riscos associados a cada atividade vinculada a cada objetivo específico.

Uma vez estabelecida a estrutura do projeto, é necessário identificar as atividades/ações a serem desenvolvidas em cada fase da parceria.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

- a) **QUESTÕES DE REFLEXÃO** - A seguir, são apresentadas algumas questões ilustrativas para auxiliar no desenvolvimento da tarefa:
1. Refletir sobre como o objetivo será alcançado e como isso deve ser traduzido em ações com uma cronologia e metas a serem atingidas. Manter o objetivo simples e direto. Este campo será preenchido com os objetivos específicos que se pretende alcançar com a cooperação e as atividades necessárias para atingir esses objetivos. É importante evitar a criação excessiva de ações; o ideal é começar com ações menores, reconhecer e aprender com as experiências de trabalho em conjunto e, posteriormente, conceber a escala das atividades.
 2. Definir estratégias e determinar o volume de recursos necessários, ou seja, o custo associado a cada estratégia.
 3. Estabelecer prazos razoáveis - Dependendo da complexidade do projeto, os prazos de entrega podem variar. Alguns podem durar semanas, outros meses e até anos; no entanto, para evitar atrasos, os horários de início e término devem estar claramente definidos no cronograma de trabalho. Outra forma de evitar atrasos é o líder da equipe acompanhar o andamento das tarefas e motivar os membros a continuar contribuindo para atingir o objetivo final. A liderança e a empatia são fundamentais neste processo.
 4. Calcular a duração das atividades - Após definir as atividades e conhecer as medidas dos elementos que as compõem, estimar o tempo necessário para calcular a sua duração.
 5. Estabelecer a correlação e vínculo entre as atividades de forma lógica - Utilizar o raciocínio lógico e a experiência como planejadores de projetos para estabelecer conexões lógicas na conclusão dos trabalhos. O bom senso será um aliado importante nesta fase. Sempre é possível contar com a experiência e conhecimento dos colegas de equipe nas diferentes fases do projeto, caso surjam dúvidas sobre a interligação das atividades.
 6. Questões jurídicas e culturais - Especificar se há alguma demanda, condição ou restrição específica que afete a instituição e que deva ser externalizada ao parceiro da cooperação.
 7. Responsável: Identificar qual instituição será responsável por qual atividade e quais atividades devem ser compartilhadas entre duas ou mais instituições.
 8. Incorporar restrições no cronograma do projeto, se houver - Neste ponto, é importante identificar e incorporar quaisquer restrições associadas à cooperação no cronograma.
 9. Identificar o caminho crítico do cronograma do projeto - Após introduzir todas as informações descritas até o momento, é hora de calcular o cronograma do projeto e avaliar o progresso.

PLANO DE TRABALHO & CRONOGRAMA (6º ETAPA)

1º Passo	2º Passo	3º Passo	4º Passo	5º Passo	6º Passo
----------	----------	----------	----------	----------	----------



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Centro de Estudos Sociais
Universidade de Coimbra

Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

Objetivos Específico	Atividades/ações		Marcos temporais		Resp. (eis)	Correlação com outra Atividade	observações e notas complementares
			início	término			
1° Objeto Específico:	Descrição:						
	1.1						
	1.2						
	1.3						
	1.4						
	1.5						
2° Objeto Específico:	Descrição:						
	2.1						
	2.2						
	2.3						
	2.4						
	2.5						
3° Objeto Específico:	Descrição:						
	3.1						
	3.2						
	3.3						
	3.4						
	3.5						
4° Objeto Específico:	Descrição:						
	4.1						
	4.2						
	4.3						
	4.4						
	4.5						
5° Objeto Específico:	Descrição:						
	5.1						
	5.2						



Aponte a câmera do seu celular para o QR Code e acesse o **Observatório da Inovação Municipal**

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado pela União Europeia



Inova Juntos

www.inovajuntos.cnm.org.br

	5.3.						
	5.4.						
	5.5.						
ETC....	Descrição:						

⚠ NOTA: Recursos Financeiros e de Outras Naturezas

Definição e Atribuição de Recursos: Determine os recursos a serem utilizados e aloque-os para cada atividade. A cooperação entre as partes ocorrerá sem custos adicionais. No entanto, cada instituição deve estimar os recursos necessários para realizar todas as tarefas e pacotes de trabalho da cooperação. Esta parceria requer uma série de recursos para completar todas as tarefas e pacotes de trabalho, incluindo mão de obra, instalações e maquinário.

Cálculo da Duração das Atividades e Recursos Alocados: Após definir as atividades e os pacotes de trabalho, e conhecer as medidas dos elementos que compõem essas atividades e os recursos alocados, é necessário calcular a duração das atividades e os recursos que serão utilizados em cada uma delas.

Análise dos Recursos com Base no Caminho Crítico: Realize uma análise para verificar se os recursos estimados permitirão a conclusão do projeto dentro do prazo e do custo estabelecidos. Neste estágio, é essencial priorizar as atividades que fazem parte do caminho crítico e possibilitar que as atividades não críticas sejam realizadas posteriormente.



Aponte a câmera do seu celular
para o QR Code e acesse o
Observatório da Inovação Municipal

Escritório Inova Juntos

SGAN 601 Módulo N Brasília/DF CEP: 70.830-010
+55 (61) 2101-6000 • e-mail: inovajuntos.br@cnm.org.br



Este projeto é cofinanciado
pela União Europeia



Inova Juntos

