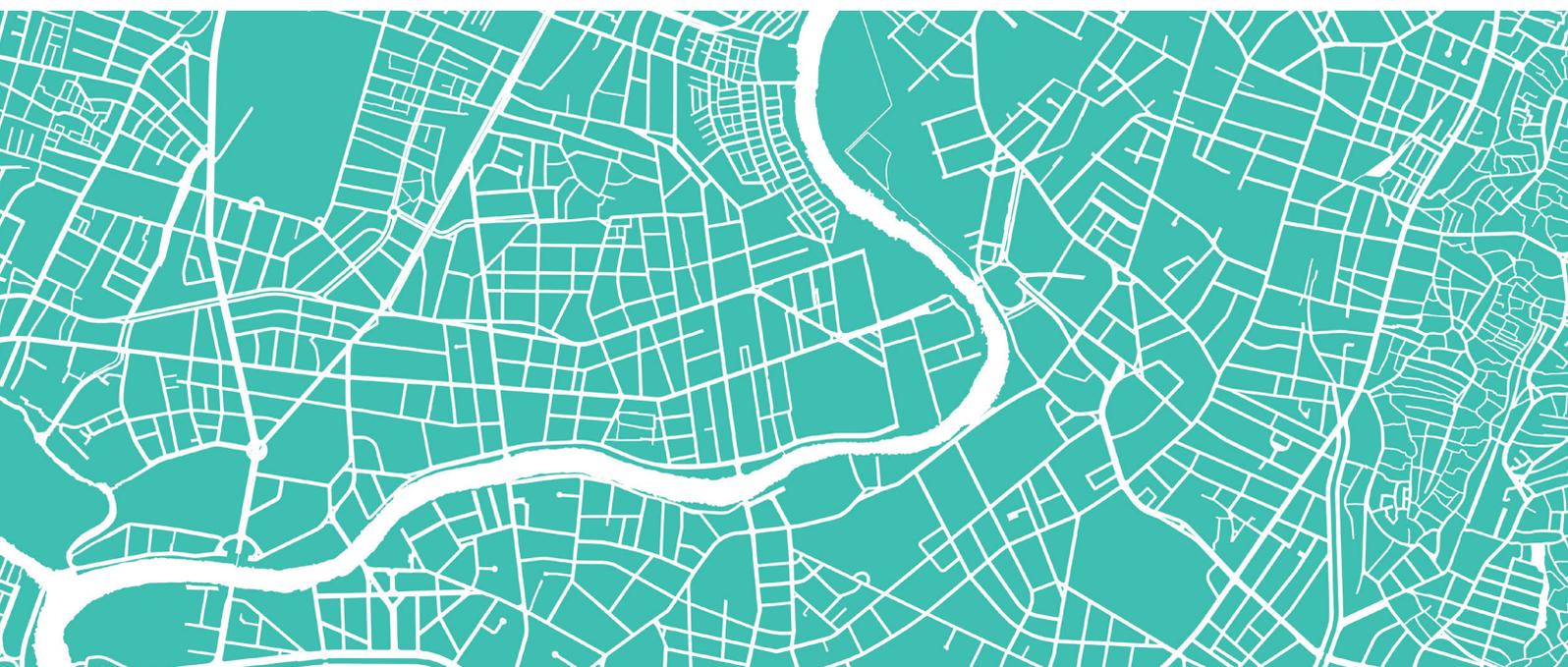




Foreign, Commonwealth  
& Development Office



## Troca de conhecimentos de cidade para cidade

Relatório de visão geral

Sessão 1: Cidades de Iskandar, Malaca e Ho Chi Minh

5 de agosto de 2021



# Introdução

## Sumário

- 3 Introdução
- 5 Colaboradores
- 5 Especialistas no assunto (SME)
- 6 Principais questões discutidas durante a Sessão
- 9 Principais aprendizados
- 10 Links para mais informações

**O programa de Troca de conhecimentos de cidade para cidade (C2CKE) faz parte do Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica desenvolvido pelo Grupo Consultivo sobre o Meio Ambiente Construído do Reino Unido (UKBEAG, na sigla em inglês) em colaboração com o UN Habitat, em apoio ao Programa Global Future Cities do FCDO.**

O programa C2CKE foi desenvolvido para responder ao interesse demonstrado no funcionamento de outras cidades pelos entrevistados na Avaliação das Necessidades de Capacidades que foi divulgada no início do ano. O programa é composto por quatro eventos, cada um deles apresentando quatro cidades que foram selecionadas com base no nível de interesse demonstrado. O objetivo do programa é permitir que as cidades compartilhem suas experiências, aprendam umas com as outras, ajudem a construir relacionamentos entre si e promovam o engajamento entre um grupo mais amplo de partes interessadas.

Cada sessão está sendo apoiada por uma gama de Especialistas no assunto (SMEs), que trazem seu conhecimento e experiência para atuar como “amigos críticos”. O papel do SME é fazer observações construtivas sobre as apresentações, ajudando a identificar questões que possam não ter sido devidamente reconhecidas, sugerindo soluções para desafios que possam ter sido identificados e explorando sinergias entre os projetos das cidades. Eles também vão explorar os links com os temas que fizeram parte do Programa Temático, a saber:

- 1 Planejamento Integrado e Inclusivo
- 2 Governança e Colaboração
- 3 Projeto Baseado em Evidências e no Uso Eficaz dos Dados
- 4 Financiamento de Projetos e Aquisição
- 5 Implementação e Aplicação, Monitoramento e Avaliação
- 6 Gestão de Liderança e de Mudanças

**O objetivo deste documento é servir como um registro dos principais colaboradores e dos principais assuntos discutidos.**



O planejamento integrado eficaz funciona em todas as escalas (ou seja, nos níveis nacional, regional, distrital e local) e precisa ser inclusivo (ou seja, deve atender às necessidades de todos os grupos de partes interessadas, incluindo grupos e comunidades de vulneráveis e marginalizados). Para conseguir isso, normalmente se inclui a provisão de uma série de atividades de planejamento consultivo e/ou participativo.

Cidade de Ho Chi Minh,  
Vietnã



### Colaboradores

As cidades a seguir apresentaram os seus projetos durante a Sessão 1, que aconteceu no dia 5 de agosto de 2021:

#### Iskandar, Malásia

Estratégia de Implementação do Sistema Inteligente de Gestão da Mobilidade Integrada (SIMMS) e Planejamento Urbano e de Transportes Baseado em Evidências.

#### Apresentada por Puan Maimunah Jaffar

Diretor de Tecnologia e Inovação da Autoridade de Desenvolvimento Regional de Iskandar.

#### Malaca, Malásia

Plano de Mobilidade de Malaca (Plano de Melhoria da Rede de Ônibus Verde e um Plano de Mobilidade de Área de Patrimônio Integrada).

#### Apresentada por Puan Zuhaila Ahmad Zubel

Diretor de Planejamento Urbano do Conselho da Cidade Histórica de Malaca

#### Cidade de Ho Chi Minh, Vietnã

Desenvolvimento de Sistema de Informações Geográficas para a Rede de Drenagem da Cidade de Ho Chi Minh, Vietnã.

#### Apresentada por Sra. Phan Pham Thanh Trang

Chefe de P&D e de Infraestrutura Comunitária do Comitê Popular da Cidade de Ho Chi Minh

#### Cidade de Ho Chi Minh, Vietnã

Desenvolvimento de Sistema de Bilhetagem Inteligente da Rede de Transporte Público da Cidade de Ho Chi Minh, Vietnã.

#### Apresentada por Sr. Le Hoan

Vice-Diretor do Centro de Gestão de Transporte Público do Comitê Popular da Cidade de Ho Chi Minh.

### Especialistas no assunto (SME)

Os seguintes Especialistas no assunto contribuíram para essa sessão:

- Sra. Victoria Delbridge, Chefe de Cidades que Funcionam do Centro Internacional de Crescimento
- Sr. Oliver Harman, Economista de Cidades do Centro Internacional de Crescimento
- Sr. Ryan Sequeira, Especialista em Mobilidade do UN Habitat
- Sra. Karineh Grigorian, Gerente Comercial da Autoridade de Infraestrutura e Projetos do Tesouro de Sua Majestade
- Sr. Richard Lane, Líder de Entrega Internacional do Center for Digital Built Britain, sediado na Universidade de Cambridge



# Principais questões discutidas durante a Sessão

Após uma rápida apresentação de cada cidade, houve um debate entre o apresentador, os especialistas no assunto e o público. Os tópicos a seguir estão entre os principais discutidos.

## Principais pontos abordados durante a Sessão

### Como os incentivos podem ser usados para encorajar as pessoas a utilizar formas sustentáveis de transporte.

Embora seja importante aliviar o congestionamento fornecendo infraestrutura rodoviária e sistemas de gestão de tráfego aprimorados, se não houver incentivos para encorajar uma mudança para o transporte público, o uso de veículos particulares aumentará para níveis insustentáveis. Mais gastos com o transporte particular não resolverão o problema. Para trazer a mudança, vale a pena considerar por que as pessoas não querem usar o transporte público.

Na Malásia, os principais obstáculos são consequências da cultura e do clima. Os cidadãos precisam de um serviço de transporte de alta qualidade, que inclua uma viagem rápida, eficiente, limpa e confortável. O problema do primeiro e do último quilômetro também foi discutido, incluindo como e se os residentes podem caminhar até um ponto de ônibus, se as calçadas têm revestimento e se as bicicletas podem ser levadas para dentro do transporte público.

Uma forma de encorajar a mudança para deixar de lado o transporte particular é observar como uma cidade aloca o seu espaço compartilhado e finito. Assegure-se de que o projeto das ruas favoreça os pedestres, as bicicletas e os sistemas de transporte de massa e reduza o espaço de estacionamentos. Considere implementar cobranças, tais como taxas sobre congestionamento, taxas de estacionamento ou taxas sobre o combustível. Estas taxas e cobranças podem ser utilizadas para subsidiar modos de transporte mais sustentáveis. No entanto, não é útil penalizar veículos particulares enquanto não houver alternativas viáveis. Nestes casos, as cidades deveriam começar revisando os subsídios ocultos para o uso de veículos particulares, tais como os subsídios para combustíveis ou os subsídios para a indústria automotiva. Eles encorajam o uso de veículos particulares, em detrimento de formas de transporte inclusivas e sustentáveis.

Quando se trata de taxas de utilização de transporte público, existe uma **compensação entre ter um sistema acessível** que todos possam usufruir (ou, no caso de Malaca, promover o turismo), e **cobrar tarifas mais elevadas**, de modo que o financiamento de longo prazo possa melhorar a **qualidade do serviço**. O planejamento para a mobilidade ascendente pode ser mais eficaz, de modo geral, priorizando-se a eficiência e a confiabilidade do serviço e tratando as questões de equidade por meio de subsídios direcionados a grupos de vulneráveis, em vez de subsidiar o sistema como um todo.

Discutiu-se a **bilhetagem inteligente e integrada**, incluindo os méritos de um sistema aberto que permite o uso de cartões de bancos e de celulares. Esse sistema aberto é acessível a usuários regulares, visitantes e passageiros pouco frequentes. No entanto, os cartões especiais para determinados grupos também são importantes. Eles podem ser usados para possibilitar tarifas mais baixas de passagens para uma determinada temporada e tarifas direcionadas com desconto para grupos de vulneráveis. Também é necessário considerar as normas do contexto, tais como a

Kota Iskandar  
Malásia



preferência pelo pagamento em dinheiro. A cidade de Ho Chi Minh tem como objetivo explorar uma gama de opções de passagens que sejam flexíveis e inclusivas para todos os grupos. Também é necessário considerar com antecedência a privacidade dos dados e como os cidadãos darão consentimento para que seus dados sejam usados.

Uma outra questão importante, decorrente de todos os projetos, foi a **sustentação do projeto a longo prazo**. Isso se torna ainda mais complexo, como acontece com muitos projetos, quando os benefícios exponenciais só são percebidos quando eles aumentam de escala e alcançam um efeito de rede<sup>1</sup> — geralmente, 10 a 15 anos depois. A receita das tarifas (ou "taxas de usuário") é, muitas vezes, a mais simples, mas outros fluxos de receita direta e indireta podem ser utilizados; por exemplo, a coleta do imposto sobre o valor da terra — atualmente, subutilizado e bem posicionado em relação ao desenvolvimento orientado para o trânsito. As tarifas de estacionamento e de tráfego fornecem, simultaneamente, incentivos para a mudança de comportamento e receita. O financiamento do transporte não pode ser considerado de forma isolada do uso da terra, porque o número de pessoas que entram e saem do transporte público afeta diretamente o valor da terra.

Pensar em formas de se utilizar o financiamento do governo federal e do setor privado também é importante — tais como orçamentos federais de mitigação de enchentes ou a responsabilidade social corporativa para o projeto de drenagem da cidade de Ho Chi Minh.

Para **criar um caso de negócios sólido**, os projetos precisam ser divididos em partes menores, que sejam SMART — específicas, mensuráveis, realizáveis, realistas e com limite no tempo (na sigla em inglês, Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-bound). Em particular, as partes interessadas tendem a superestimar o benefício e subestimar os custos. Um conjunto de mercadorias entregáveis, produtos e resultados claros é essencial para se atrair financiamento.

A **estrutura de governança** também é crucial na implementação de qualquer intervenção. Iskandar é única em sua estrutura de governança, com a Autoridade de Desenvolvimento de Iskandar tendo acesso aos governos federal e estadual e atuando como uma função de coordenação entre diferentes agências. O comitê gestor também tem sido muito importante neste sentido, o que inclui tanto membros do governo federal quanto estadual. Na cidade de Ho Chi Minh, embora algumas funções permaneçam fragmentadas entre diferentes autoridades, há uma nova agência para gerenciar todos os transportes públicos e um centro dedicado à drenagem de água.

O uso de **projetos piloto** é vital para testar estas intervenções e desenvolver uma estratégia de execução. Isso inclui assegurar que o projeto atenda às necessidades de todos os cidadãos, bem como testar as estruturas de coordenação e governança, como está sendo feito em Iskandar. O projeto piloto certo também pode representar uma boa relação custo-benefício para os financiadores. Por exemplo, o projeto piloto de gestão de tráfego de Malaca mostra que, ao se utilizar tecnologias inteligentes para ajustar automaticamente os semáforos com base nas tendências de tráfego, o tempo médio de viagem foi reduzido em 70% em uma direção e 78% na outra.

<sup>1</sup> Em economia, um efeito de rede é o fenômeno pelo qual o valor ou a utilidade que um usuário obtém de um bem ou serviço depende do número de usuários de produtos compatíveis.



O objetivo do componente de desenvolvimento de capacidade estratégica é complementar os outros elementos do Programa Global Future Cities, considerar algumas das barreiras e dos facilitadores para a urbanização sustentável e ajudar a alcançar o impacto de longo prazo do programa.

Todas as intervenções focam no melhor uso dos dados, e foi acordado que definir resultados de dados claros, e como eles serão usados, é importante para assegurar que eles agreguem valor. Os dados devem ser construídos em um repositório, integrados com outros dados e usados no planejamento de longo prazo em diferentes departamentos. Por exemplo, na cidade de Ho Chi Minh, o Departamento de Arquitetura poderia usar os dados do sistema de drenagem para o planejamento do uso do solo — assegurando áreas para o desenvolvimento industrial e residencial, evitando inundações. Muitas vezes, focamos na tecnologia, em vez de focarmos no desafio e nas necessidades dos cidadãos.

Também precisamos pensar sobre o comportamento e os incentivos daqueles que possuem os dados. Para superar a resistência ao compartilhamento de dados, é necessário comunicar as razões do compartilhamento, incluindo os benefícios que os cidadãos obtêm. Isso está sendo feito em Iskandar, quando necessário, com o uso de Memorandos de Entendimento (MEs). Também é necessário mapear as funções e responsabilidades das diferentes organizações e equipes e desenvolver a capacidade técnica do pessoal. Embora o processo de construção de um sistema de dados seja pragmático, se não houver mudanças na cultura organizacional, o projeto será arquivado sem mudanças de longo prazo no planejamento.

Problemas de infraestrutura de dados subdesenvolvida e registros antigos em papel são comuns em todo o mundo. À medida que isso for corrigido, a qualidade e a integridade dos dados são necessárias, tanto na coleta inicial quanto na manutenção contínua. O que costuma ser esquecido é que a tecnologia utilizada também precisa se estender aos processos legais e regulatórios associados, tais como as aprovações digitais.

Aprender com os outros e a comunicação são cruciais em todo o processo. Isso foi discutido em uma variedade de contextos — incluindo a importância de aprender com a experiência de outras cidades, a necessidade de conhecimento local para complementar as “melhores práticas” internacionais genéricas e, por fim, a importância da conscientização, contribuição e aceitação da comunidade. Consultar os grupos da sociedade civil e, ao mesmo tempo, assegurar que os projetos tenham caminhos claros para alcançar os objetivos finais de bem-estar dos cidadãos e prosperidade econômica, é crucial para se obter a adesão necessária.

#### Principais aprendizados

- **Os incentivos para a mudança de comportamento podem ser combinados com o financiamento**, p. ex.: fazer uso de taxas sobre congestionamento e impostos sobre combustíveis incentiva a transferência modal, mas também subsidia de forma cruzada os transportes públicos mais sustentáveis e inclusivos.
- **A integração em todos os níveis é importante**: a integração das tarifas e das informações em todos os sistemas de transporte; a integração entre os modos de transporte e o planejamento do uso do solo; e a integração operacional/de governança.
- **Os resultados dos dados e os casos de uso para os cidadãos** devem ser o foco, e não os dados e a tecnologia como um fim em si mesmos.
- **Partilha de informação e comunicação**, com comunidades, dentro dos departamentos governamentais, e com o setor privado, é fundamental para o cumprimento e mudança de comportamento.
- **Uma argumentação comercial clara e realista** é fundamental para assegurar a implementação e financiamento dos projetos.
- **Todas as ações do projeto precisam manter o objetivo geral de melhoria socioeconômica**, melhorando a subsistência dos cidadãos, seus empregos e o bem-estar geral.



# Links para mais informações

**O Fundo de Investimento de Cidades do UN-Habitat visa parear projetos financiáveis com financiadores:**

<https://unhabitat.org/programme/cities-investment-facility-cif>

**HM Treasury IPA, Guia de Desenvolvimento de Caso de Negócio:**

[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/749086/Project\\_Business\\_Case\\_2018.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/749086/Project_Business_Case_2018.pdf)

**A Rede Global BIM:**

<https://globalbim.org/>

**IGC – Planejamento do uso do solo urbano para o crescimento econômico:**

<https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2020/10/Urban-land-use-planning-21-august-low-res.pdf>

**IGC – Mobilidade urbana – decisões políticas para se conectar a cidade:**

<https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2019/11/CtW-urban-mobility-policy-brief-sept-19.pdf>

**IGC – Reforma do transporte orientado a dados:**

<https://www.theigc.org/publication/data-oriented-urban-transport-reform-in-middle-income-and-developing-cities/>

**IGC – Estratégias para aquisições e PPPs eficazes no setor de transportes:**

<https://www.theigc.org/publication/strategies-for-effective-procurement-and-public-private-partnerships-in-the-transport-sector/>

**IGC – As principais considerações para o planejamento de transporte multimodal integrado:**

<https://www.theigc.org/publication/key-considerations-for-integrated-multi-modal-transport-planning/>

**IGC – Melhoria da gestão de inundações por meio de uma melhor governança e PPPs e dados abertos:**

<https://www.theigc.org/publication/how-can-cities-become-more-resilient-improving-flood-management-through-better-governance-private-sector-partnerships-and-open-data/>

**Link para o vídeo gravado on-line**

**O vídeo gravado da Sessão 1 pode ser encontrado no site Global Future Cities, em:**

<https://www.globalfuturecities.org/city-to-city/05-august-session-1>



Para mais informações sobre o programa, entre em contato com  
Adrian Malleon pelo e-mail [adrian.malleon@riba.org](mailto:adrian.malleon@riba.org)

O Programa Global Future Cities do Prosperity Fund do Governo do Reino Unido apoia o desenvolvimento urbano sustentável, ao mesmo tempo que alcança a prosperidade inclusiva e reduz os altos níveis de pobreza urbana.



Foreign, Commonwealth  
& Development Office

**UKBEAG**

UK Built Environment Advisory Group

**UN HABITAT**  
FOR A BETTER URBAN FUTURE