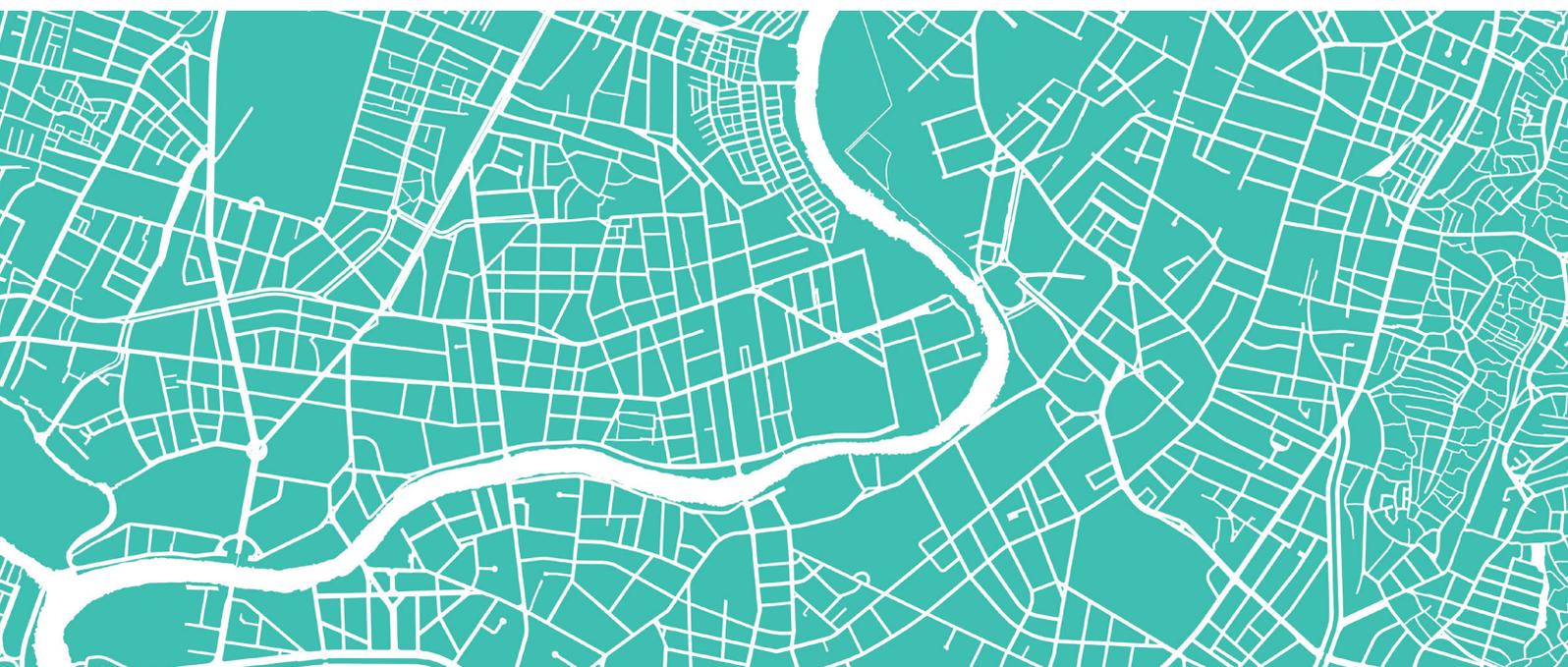




Foreign, Commonwealth  
& Development Office



## Fóruns de Liderança

Brasil, Indonésia, Malásia, Nigéria, Filipinas,  
África do Sul, Tailândia, Turquia, Vietnã

10 e 24 de fevereiro de 2022

**UKBEAG**  
UK Built Environment Advisory Group

**UN HABITAT**  
FOR A BETTER URBAN FUTURE

## Sumário

- 3 Introdução
- 4 Visão geral do evento
- 6 Principais tópicos discutidos
- 6 Principais aprendizados
- 8 Presença
- 10 Links para mais informações



# Introdução

Os Fóruns de Liderança fazem parte do Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica que está sendo desenvolvido pelo Grupo Consultivo sobre o Meio Ambiente Construído do Reino Unido (UKBEAG, na sigla em inglês) em estreita colaboração com o UN-Habitat, em apoio ao Programa Global Future Cities do FCDO. O objetivo do Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica era complementar os outros elementos do programa, aproveitando o trabalho que está sendo realizado para se engajar em alguns dos desafios e oportunidades mais amplos enfrentados pelas cidades, enquanto ajudava a assegurar o impacto de longo prazo do programa.

Os Fóruns de Liderança incluíram dois eventos regionais (para países da ASEAN, região que inclui países do sudeste asiático, e de fora da ASEAN), os quais se seguiram ao Programa Temático, aos eventos de Troca de Conhecimentos de Cidade para Cidade e ao programa de Nível Nacional que ocorreram ao longo de 2021 e 2022. O objetivo da série de Fóruns de Liderança foi refletir sobre o que foi alcançado pelo programa, considerar os próximos passos e sobre a necessidade de uma liderança eficaz, à medida que os projetos passam da fase de concepção para a implementação.

Os eventos foram apoiados por vários Especialistas no assunto (SMEs) que forneceram seus conhecimentos e experiência. As contribuições dos Especialistas no assunto também incluíram os seis tópicos que fizeram parte do seguinte Programa temático que foi apresentado no início do ano, 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 resumo dos principais colaboradores e dos principais assuntos discutidos.**



# Visão geral do evento

## Parte I, Segmento de Abertura

### 1.1 Introdução e Enquadramento

O Sr. Peter Oborn, do UK Built Environment Group, fez observações introdutórias.

## Parte II, Reflexões e Próximos Passos

### 2.1 Aprendizados do Programa

Uma série de partes interessadas da Cidade, gestores do Programa FCDO, conselheiros estratégicos locais da UN-Habitat e parceiros de entregas compartilharam seus aprendizados do programa por meio de uma curta compilação em vídeo. Suas observações focaram em uma variedade de tópicos, com ênfase na quebra de silos, no trabalho além das fronteiras, na importância do engajamento das partes interessadas e na coordenação de múltiplas agências.

### 2.2 Feedback dos Parceiros de Entregas

Os Parceiros de Entregas foram convidados a dar feedback sobre as suas experiências de trabalho com as cidades e o progresso alcançado até o momento. No evento realizado no dia 10 de fevereiro, as reflexões foram apresentadas por:

- Sr. Rafael Colnago, da EY do Brasil
- Sr. Oli Bance e seu colega Sr. Kayonde Khalidson, da Future Cities Nigéria
- Sr. Nishendra Moodley, da Future Cities África do Sul
- Sra. Maral Mitilyan, da Arup da Turquia.

No evento realizado no dia 24 de fevereiro, as reflexões foram apresentadas pela Sra. Stephanie Tseng, Gerente de Programas da Mott MacDonald, que ofereceu reflexões sobre os progressos alcançados, as barreiras, os facilitadores e as oportunidades para o futuro, destacando a importância da colaboração e a necessidade de se identificar os defensores de projetos.

### 2.3 Feedback das partes interessadas seniores das cidades

As partes interessadas seniores das cidades, várias das quais estiveram engajadas desde o início do programa, fizeram as suas reflexões sobre os projetos e a importância da liderança. No evento realizado no dia 10 de fevereiro, as reflexões foram apresentadas por:

- Sr. Jean Mattos Duarte, Secretário Adjunto da Prefeitura de Belo Horizonte, Brasil
- Sr. Oluwadamilola Emmanuel, Gerente Geral da Autoridade de Hidrovias do Estado de Lagos, Nigéria
- Sr. Hugh Cole, Diretor de Política e Estratégia da Cidade do Cabo, África do Sul
- Sr. Musa Mbhele, Gerente Interino da Cidade do Município de eThekweni, África do Sul
- Sr. Utku Cihan, Chefe do Departamento de Transportes do Município de Istambul, Turquia.

Istambul  
Turquia



No evento realizado no dia 24 de fevereiro, as reflexões foram apresentadas por:

- Pak Eri Cahyadi, Prefeito de Surabaya, Indonésia
- Bu Riela Fiqrina, Chefe da Seção III de Planejamento de Infraestrutura e Desenvolvimento Regional de Bandung, Indonésia
- Dato Dr Badrul Hisham Kasim, Diretor Executivo da Autoridade de Desenvolvimento Regional de Iskandar, Malásia
- Sra. Melissa Dela Cruz, Consultora de Planejamento Urbano da Cidade de Cebu, Filipinas
- Khun Thipawan Saenchan, Urbanista da Administração Metropolitana de Bangkok, Tailândia.

## Parte III, Liderança e Propósito Comum

### 3.1 Liderança em ação

O professor Sir Paul Collier, economista de desenvolvimento e Diretor do **International Growth Centre** falou sobre liderança em ação e como possibilitar mudanças positivas.

### 3.2 A função do líder

No evento realizado no dia 10 de fevereiro, o Sr. Marvin Rees, Prefeito da **Câmara Municipal de Bristol** falou sobre a sua jornada de liderança pessoal e compartilhou uma série de insights práticos. No evento realizado no dia 24 de fevereiro, o Conselheiro Craig Cheney, Vice-prefeito da Câmara Municipal de Bristol, falou sobre a sua jornada pessoal de liderança e compartilhou insights práticos para ajudar a entregar liderança em ação.

### 3.3 Liderança para mudança

A **Sra. Lucy Bruzzone**, Diretora de Programas dos Programas Executivos do **Instituto de Liderança em Sustentabilidade da Universidade de Cambridge**, aproveitou os insights dos palestrantes e presidiu um painel de discussão. Os colaboradores foram, então, convidados a refletir sobre a função dos líderes para encorajar, capacitar e inspirar os outros.

## Parte IV, Observações finais

**4.1** Klas Groth, Planejador Urbano Sênior da UN-Habitat, ofereceu reflexões e apresentou uma contribuição de Sua Excelência Maimunah Mohd Sharif, Subsecretária-Geral da ONU e Diretora Executiva da UN-Habitat, sobre a importância deste trabalho no contexto das Metas Globais e a sua própria jornada de liderança.

**4.2** O Sr. Peter Turner, Chefe do Programa Global Future Cities do Gabinete da Commonwealth e Desenvolvimento do Reino Unido, fez as observações finais.

**4.3** O Sr. Peter Oborn agradeceu aos participantes e encerrou a sessão em nome do Grupo Consultivo para o Ambiente Construído do Reino Unido.



# Principais tópicos discutidos

Os Fóruns de Liderança analisaram o progresso alcançado e avançaram para os próximos passos, procurando descobrir as qualidades de liderança necessárias para o sucesso. Os eventos focaram no que é exigido para que cada um de nós se torne um agente de mudança, uma vez que “se fizermos o que sempre fizemos, obteremos o que sempre obtivemos”; e que “fazer o que sempre fizemos não vai criar o futuro de que precisamos”.

As partes interessadas das cidades e os parceiros de entregas refletiram sobre as suas experiências com os projetos nos últimos anos. Eles notaram a importância dos projetos focando e reforçando as prioridades já existentes das cidades — dando às cidades o espaço e experiência adicional para facilitar a mudança. O sucesso é mais provável quando as estratégias têm aplicações diretas e casos de uso associados a elas. Isso possibilita aprender fazendo, e que as partes interessadas explorem as sinergias entre os projetos. Os resultados dos projetos do Global Future Cities mostram o que as autoridades locais podem alcançar com tempo e orçamento limitados.

A inclusão e a sustentabilidade são pilares muito importantes do programa, sendo particularmente importante identificar e integrar os grupos de pessoas vulneráveis no processo de tomada de decisão em todas as fases do projeto. A cocriação permite que as cidades utilizem o capital social das comunidades nos processos formais de planejamento e gerem adesão. No final das contas, programas e políticas são sobre pessoas. O envolvimento das partes interessadas e a colaboração de múltiplas agências de forma mais ampla também foram levantados como fatores-chave de sucesso nos projetos — o impulso e a atração para se reunir as pessoas em torno de um propósito comum. Às vezes, o processo é tão importante quanto as metas e o resultado final.

A liderança visionária é necessária para fazer as coisas acontecerem. Os líderes incorporam e representam as suas organizações. Ter um defensor de projetos que lidere pelo exemplo, seja agradável e acessível, e traga outros a bordo, é fundamental para o sucesso. Os líderes são responsáveis pelas mudanças das culturas, principalmente ao introduzir novos processos e tecnologias, tais como a digitalização. Cada vez mais adaptação e resposta ao contexto é uma competência-chave para os líderes. A pandemia mostrou como a liderança eficaz é dinâmica. Os líderes podem utilizar as crises para efetuar as mudanças necessárias. A mudança e o sucesso só vêm do ir além das zonas de conforto.

## Principais aprendizados

Os principais aprendizados a seguir foram oferecidos pelo Prefeito Marvin Rees, pelo Conselheiro Craig Cheney e pelo Professor Sir Paul Collier:

- **Reúna pessoas em torno de um propósito comum e inspire outras**  
Em muitas cidades, o ponto de partida é a fragmentação. Embora existam muitos indivíduos inteligentes, ambiciosos e enérgicos, eles podem não estar trabalhando para um objetivo comum. O desafio da boa liderança é reunir as pessoas, ouvir atentamente as necessidades delas e inspirá-las a buscar um propósito ou interesse comum.
- **Defina um plano, mas mantenha a flexibilidade**  
Em Bristol, foi desenvolvida uma visão para a cidade até 2050 por todas as partes interessadas da cidade, incluindo empresas, universidades e cidadãos. Ela inclui marcos anuais práticos que precisam ser cumpridos para se chegar lá. Embora os planos possam mudar ao longo do tempo, reunir as partes interessadas permite que as mudanças sejam feitas mantendo-se um senso de propósito comum.

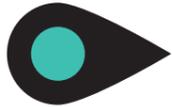
Bandung  
Indonésia



- **Crie um ambiente no qual o talento e a habilidade possam florescer**  
O Prefeito Rees observou que, para ser um grande líder, você não precisa ser o melhor nem ter todas as respostas. Em vez disso, você deve representar as excelentes pessoas que você reuniu, delegando a agência e confiando que elas tenham as informações corretas e tomem a decisão certa. Também é importante que o ambiente permita que as pessoas falem a verdade para os que detêm o poder, mantendo os líderes responsáveis e focados em resultados impactantes.
- **Comece.** Se você esperar que tudo esteja perfeito, você vai esperar para sempre. Os passos mais difíceis estão no começo, quando as pessoas não esperam pelo sucesso. Comece com algo visível, rápido e fácil de se alcançar. À medida que você começa a ter sucesso, as pessoas se juntam e escolhem fazer parte desse sucesso. Você começa a ganhar impulso.
- **Aprenda à medida que você avança.** Os líderes precisam acompanhar o que está indo bem e o que está indo mal e se adaptar à medida que avançam. Haverá fracassos, mas é melhor aprender com o fracasso do que não aprender nada com a inação. Você também pode aprender com a experiência dos outros, mas as cidades devem aprender com aqueles que estão 5 a 10 anos à frente, em vez de 100 anos à frente. Com estes últimos, você não vai aprender nada, pois todos os “andaimes” utilizados para construir essas cidades já foram derrubados há muito tempo.
- **Liderança não é sobre o que você controla, mas sobre o que você influencia:** Em Bristol, há muitas partes da cidade fora do controle do prefeito, mas você ainda pode ter influência se entender o que as pessoas querem. O Prefeito desenvolveu uma cultura de serviço em torno do processo de “faça uma grande oferta, faça um grande pedido”; pergunte o que você precisa das pessoas para possibilitar que a cidade atenda às necessidades delas.
- **O poder de ser confiável:** Os líderes nem sempre serão capazes de cumprir o que se propõem, mas a medida real do sucesso é se eles tentaram de tudo o que podiam. Esta abordagem de humildade, admitindo o fracasso ou quando um problema é simplesmente grande demais, gera confiança. Também possibilita que os líderes desafiem a negatividade dos oponentes e os leve a se juntar a eles, a olhar para o problema pelo mesmo lado.

Para encerrar, notou-se que o tradicional “líder herói” não existe mais. A liderança é para todos e vem de todos, em todos os níveis. Os líderes precisam ser reflexivos e adaptáveis, estar continuamente em um processo de aprendizagem e desaprendizagem, e ser genuínos em sua abordagem.

A Sra. Maimunah Mohd Sharif, Diretora Executiva da UN-Habitat, fez as considerações finais, observando que a Década da Ação precisa de tais programas e parcerias para acelerar a implementação dos ODS nas cidades. Como líderes, precisamos traduzir visão em política, política em ação e ação em impacto. Este evento demonstrou que os líderes não estão sozinhos e que existe uma rede de profissionais e especialistas para quem eles podem pedir apoio.



# Presença

## Partes interessadas

### 10 de fevereiro de 2022

Prefeitura de Belo Horizonte, Belo Horizonte, Brasil

Emprel, Recife, Brasil

Ministério do Planejamento Físico e Desenvolvimento Urbano de Abeokuta, Nigéria

Ministério dos Transportes de Abeokuta, Nigéria

Ministério dos Transportes do Estado de Ogun, Abeokuta, Nigéria

Agência de Desenvolvimento de Parques e Garagens do Estado de Ogun, Abeokuta, Nigéria

Autoridade de Regeneração de Favelas do Estado de Ogun, Abeokuta, Nigéria

Autoridade Hidroviária do Estado de Lagos (LASWA, na sigla em inglês), Lagos, Nigéria

Autoridade de Transporte da Área Metropolitana de Lagos, Lagos, Nigéria

Corporação de Desenvolvimento e Imóveis do Estado de Lagos, Lagos, Nigéria

Agência de Renovação Urbana do Estado de Lagos (LASURA, na sigla em inglês), Lagos, Nigéria

Cidade do Cabo, África do Sul

Município de eThekweni, Durban, África do Sul

Município de Çankaya, Ancara, Turquia

Bursa Büyükşehir Belediyesi, Bursa, Turquia

Istanbul Büyükşehir Belediyesi, Istambul, Turquia

### 24 de fevereiro de 2022

Governo da Cidade de Bandung, Bandung, Indonésia

Governo da Cidade de Surabaya, Surabaya, Indonésia

Autoridade de Desenvolvimento Regional de Iskandar, Johor Bahru, Malásia

Cidade de Malaca, Malaca, Malásia

Cidade de Cebu, Cebu, Filipinas

Autoridade de Conversão e Desenvolvimento de Bases (BCDA, na sigla em inglês),  
Cidade de New Clark, Filipinas

Administração Metropolitana de Bangkok (BMA, na sigla em inglês), Bangkok, Tailândia

Cidade de Ho Chi Minh, Ho Chi Minh, Vietnã

Abeokuta  
Nigéria



## Especialistas no assunto (SME)

International Growth Centre (IGC)

Câmara Municipal de Bristol

O Instituto de Liderança em Sustentabilidade da Universidade de Cambridge (CISL, na sigla em inglês)

**Os eventos também contaram com a presença de representantes de diferentes níveis de governo (regional e local), da academia, de organizações do setor público e privado, do terceiro setor, de ONGs e de associações profissionais.**



# Links para mais informações

Incluimos abaixo vários links que esperamos que os participantes achem úteis:

**Relatórios de Agentes de Mudanças**

<https://www.embeddingproject.org/resources/change-agents>

**Reaquecimento da Economia, Relatório CISL**

<https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/cisl-frameworks/rewiring-the-economy>

**Liderança de Reaquecimento, Relatório CISL**

<https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/sustainability-leadership/rewiring-leadership-report>



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.