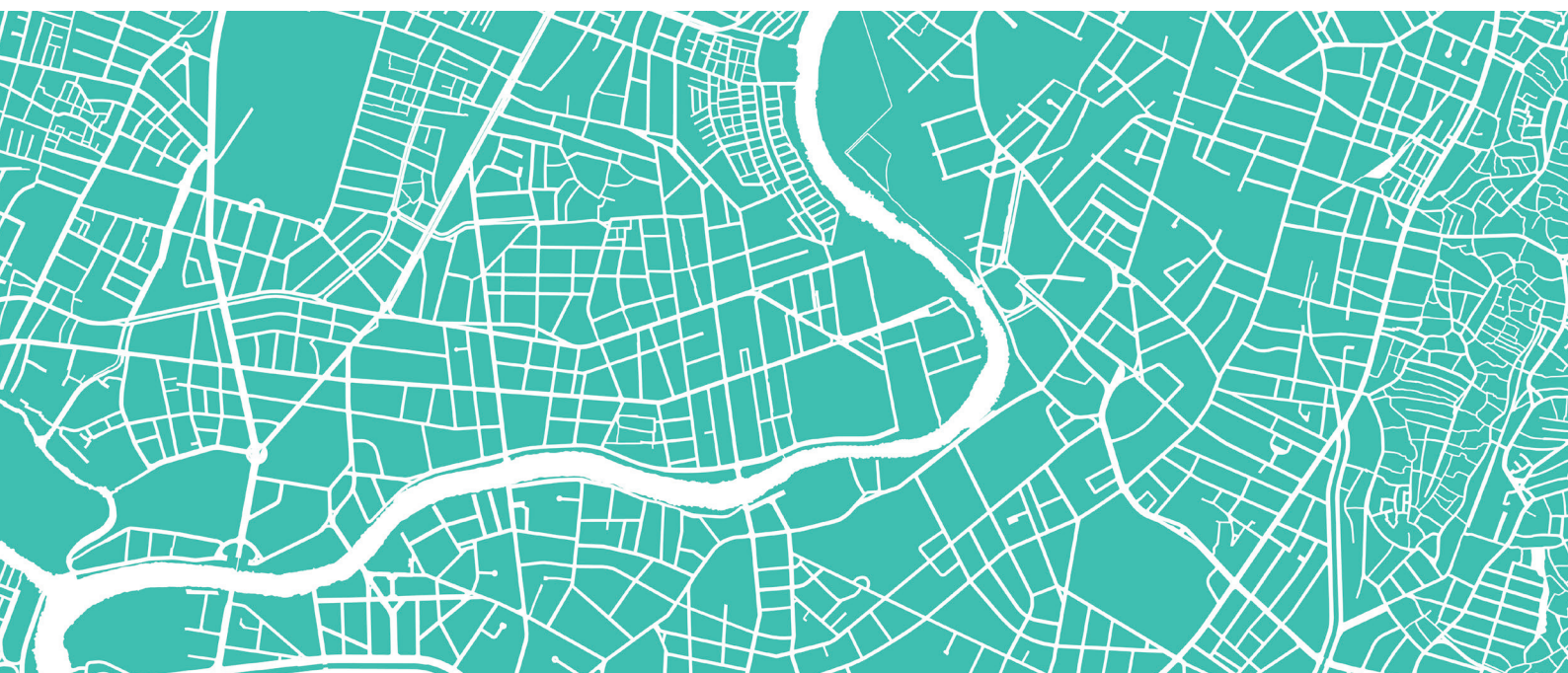




Foreign, Commonwealth
& Development Office



UKBEAG: Desenvolvimento de Capacidade Estratégica

Relatório de Desenvolvimento de Capacidade
Estratégica apresentado como parte do Programa
Global Future Cities

Abril de 2022

Sumário

- 3 Grupo Consultivo sobre o Meio Ambiente Construído do Reino Unido (UKBEAG, na sigla em inglês)
- 3 O Programa Global Future Cities
- 3 Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica
- 5 Preparação e elaboração do programa
- 5 Fase estratégica
- 6 Fase de transição
- 7 Fase de implementação
- 7 Troca de conhecimentos de cidade para cidade
- 8 Eventos de nível nacional do país
- 9 Fóruns de Liderança
- 9 Gestão do conhecimento
- 10 Feedback das partes interessadas seniores das cidades
- 10 Participação em geral
- 10 Potencial de futuro engajamento

Sumário executivo

Este sumário fornece uma visão geral do Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica que foi entregue pelo Grupo Consultivo sobre o Meio Ambiente Construído do Reino Unido (UKBEAG, na sigla em inglês) em conexão com o Programa Global Future Cities (GFCP) do Escritório de Relações Exteriores, Commonwealth e Desenvolvimento (FCDO) do Reino Unido.

Grupo Consultivo sobre o Meio Ambiente Construído do Reino Unido (UKBEAG, na sigla em inglês)

Lançado na Conferência das Nações Unidas sobre Habitação e Desenvolvimento Urbano Sustentável, Habitat III, em 2016, o UKBEAG é uma colaboração entre o Instituto Real de Arquitetos Britânicos (RIBA), o Instituto Real de Planejamento das Cidades (RTPI), a Instituição dos Engenheiros Estruturais (ISE) e Instituto de Paisagismo (LI), com o objetivo de tornar a experiência em ambiente construído mais acessível a governos, agências humanitárias e parceiros de desenvolvimento à medida que eles lidam com os desafios combinados apresentados pelas mudanças climáticas e pela rápida urbanização.

O Programa Global Future Cities

O Programa Global Future Cities do FCDO é um produto da Estratégia de Segurança Nacional do Reino Unido e da Revisão Estratégica de Defesa e Segurança 2015, que reconhece as mudanças climáticas e a rápida urbanização como estando entre os principais fatores de instabilidade. O GFCP apoiou 30 projetos de assistência técnica em transporte, planejamento urbano e resiliência em 19 cidades de dez países de baixa e média renda na América do Sul, África Subsaariana e Sudeste Asiático. O programa foi entregue em três fases: estratégica (preparação e definição do projeto); transição (compras); e implementação (entrega).

Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica

Trabalhando em estreita colaboração com o UN-Habitat, o UKBEAG foi indicado para entregar o Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica do programa, cujo objetivo é usar o trabalho já realizado para ajudar a:

- reduzir as barreiras e fortalecer os elementos motivadores para a implementação;
- aumentar o impacto das intervenções e a sua sustentabilidade a longo prazo;
- aumentar o potencial de aprendizagem compartilhada, tanto dentro do programa quanto além dele;
- promover o potencial de replicação e escalabilidade, dentro dos países anfitriões e além deles;
- aumentar o engajamento e demonstrar alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU para 2030 e a Nova Agenda Urbana;
- criar relações econômicas mutuamente benéficas entre as profissões do Reino Unido e as cidades anfitriãs, em áreas como arquitetura e planejamento, nas quais o Reino Unido tem forte experiência.



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.

Preparação e elaboração do programa

O Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica foi adaptado para atender às necessidades específicas de cada cidade participante, ao mesmo tempo que complementa o trabalho realizado pelo UN-Habitat em conexão com os Objetivos Globais, e o desenvolvimento de capacidades focado em projetos sendo realizado pelos parceiros de entrega. O Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica foi sustentado por quatro princípios fundamentais derivados da orientação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre desenvolvimento de capacidades,¹ a saber:

- compreender os contextos do país e da cidade;
- identificar e apoiar fontes de mudança de propriedade da cidade;
- dar suporte;
- aprender com a experiência e compartilhar aprendizados.

O UKBEAG também reconheceu os três níveis de desenvolvimento de capacidades descritos na orientação da OCDE: o ambiente propício; o nível organizacional; e o nível individual.

Fase estratégica

Durante a fase estratégica, o UKBEAG realizou uma série de visitas às cidades para ajudar a:

- entender o contexto em que as intervenções propostas devem ser realizadas;
- compreender os principais fatores que podem ajudar a possibilitar e/ou a obstruir a realização;
- construir relacionamentos com as partes interessadas da cidade e ajudar a estabelecer os seus requisitos de desenvolvimento de capacidades;
- avaliar a capacidade profissional, a maturidade do mercado e a preparação para entregar as intervenções propostas em cada cidade-alvo.

O trabalho do UKBEAG foi complementado pelo UN-Habitat, que realizou uma avaliação espacial, e por colegas do International Growth Centre, que realizaram uma avaliação do contexto financeiro e legislativo em cada cidade. Os resultados desses estudos foram consolidados em uma série de Relatórios de Contexto da Cidade e Avaliações de Viabilidade Técnica, que ajudaram a informar o escopo e os termos de referência de cada um dos projetos.

Perto do final da fase estratégica, o UKBEAG organizou uma semana de Treinamento e Diálogo de Transição em Londres, com a participação de um grupo de mais de 40 partes interessadas seniores das cidades. Esse treinamento e o diálogo foram apoiados por um grupo diversificado de especialistas no assunto, que ajudaram a desenvolver a compreensão e o estado de preparação das partes interessadas e a construir uma coorte por meio de um programa de compartilhamento de conhecimentos, visitas ao local e atividades sociais.

¹ OECD (2006) *The challenge of capacity development: Working towards good practice*. Disponível em https://read.oecd-ilibrary.org/economics/the-challenge-of-capacity-development_oecd_papers-v6-art2-en#page1 (acesso em 25 de março de 2022).

Fase de transição

Durante a fase de transição, na qual o FCDO realizou o processo de aquisição para selecionar e nomear os parceiros de entregas, o UKBEAG começou a desenvolver a sua proposta para a realização de um programa de desenvolvimento de capacidade estratégica. Com base no seu engajamento anterior com as 19 cidades-alvo, o UKBEAG inicialmente identificou cinco áreas temáticas-chave que pareciam apresentar desafios para cada uma das cidades do programa em maior ou em menor grau, 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.

A fim de validar os cinco temas-chave, o UKBEAG realizou uma série abrangente de entrevistas com conselheiros estratégicos locais do UN-Habitat, os gestores do programa do FCDO e os parceiros de entrega. O UKBEAG também desenvolveu uma Avaliação de Necessidades de Capacidades on-line, a ser respondida pelas partes interessadas da cidade. Com base nas suas conclusões, o UKBEAG desenvolveu um programa de atividades que inclui os seguintes elementos:

- um **Programa Temático** on-line, cujo objetivo era compartilhar as melhores práticas relacionadas com cada uma das cinco áreas temáticas principais;
- um programa on-line **de Troca de Conhecimentos de Cidade para Cidade** para possibilitar o compartilhamento de conhecimentos entre as cidades do programa;
- um programa de **Eventos presenciais de nível nacional**, que visava tornar o programa mais responsivo às necessidades específicas de cada país;
- dois **Fóruns de Liderança** regionais presenciais, elaborados para reunir as partes interessadas no final do programa para considerar os próximos passos.

O UKBEAG foi apoiado durante esta fase pelo Instituto de Liderança em Sustentabilidade da Universidade de Cambridge, que ajudou a desenvolver a metodologia e a abordagem pedagógica. Assim que o UKBEAG concordou com o seu programa proposto, o mundo foi atingido pela pandemia de Covid-19. O impacto físico e econômico da pandemia exigiu uma redução no orçamento do projeto e forçou o cancelamento de todos os eventos presenciais. O golpe militar em Mianmar, em fevereiro de 2021, encerrou a participação daquele país no Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica.

Belo Horizonte
Brasil



Fase de implementação

Programa Temático

O Programa Temático, lançado em 21 de janeiro de 2021 e concluído em 11 de março de 2021, incluiu uma série de sete eventos on-line, realizados por vários especialistas no assunto, cada um deles focado em um dos cinco temas principais. A série foi aberta e encerrada com contribuições de Sir Paul Collier, CBE do International Growth Centre, e do prefeito Marvin Rees, do Bristol City Council. A série terminou com reflexões sobre a importância da comunicação, colaboração, organização e comportamento.

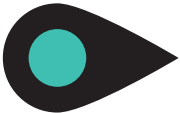
Um dos resultados do Programa Temático foi o reconhecimento da importância da “liderança e gestão da mudança” como uma questão transversal, que foi posteriormente adotado como um sexto tema.

Troca de conhecimentos de cidade para cidade

O programa Troca de conhecimentos de cidade para cidade compreendeu uma série de quatro eventos on-line, entre 5 de agosto e 4 de novembro de 2021. O objetivo da série era permitir que as cidades compartilhassem as suas experiências, aprendessem umas com as outras, construísem relacionamentos umas com as outras e encorajassem a apropriação do programa pela cidade, ao mesmo tempo que lançava as bases para os eventos em nível nacional que se seguiriam. Cada evento compreendeu uma série de quatro apresentações curtas de partes interessadas da cidade, enquadrando os seguintes aspectos:

- histórico e objetivos do projeto;
- resultados e impactos desejados;
- escopo e situação do projeto;
- desafios e oportunidades;
- lições aprendidas e principais riscos.

Cada evento contou com o apoio de uma série de especialistas no assunto, que trouxeram o seu conhecimento e experiência para se tornarem “amigos críticos”. O papel desses especialistas era fornecer observações construtivas sobre as apresentações, ajudando a identificar questões que poderiam não ter sido reconhecidas, sugerindo soluções para os desafios identificados e explorando sinergias entre os projetos.



Eventos de nível nacional do país

Os eventos de nível nacional proporcionaram uma oportunidade para reunir as partes interessadas dos vários projetos de cada cidade e/ou das várias cidades de cada país, para se envolverem em uma discussão mais focada em tópicos de interesse comum.

O foco de cada evento foi informado pelos resultados da Avaliação de Necessidades de Capacidades on-line e foi acordado em discussão com o UN-Habitat, o FCDO, os parceiros de entrega e as partes interessadas das cidades. Vários eventos focaram na utilização eficaz dos dados, alguns no planejamento integrado e inclusivo e outros no transporte integrado. O tema subjacente em muitos dos eventos acabou sendo governança e colaboração, com muitas das cidades reconhecendo o potencial de fornecer resultados mais eficazes simplesmente trabalhando melhor em conjunto.

País	Data	Principais tópicos
Nigéria	13/10/2021	The King's Cross Experience, abordando o reassentamento e destravando o acesso a moradias acessíveis, ao financiamento de projetos e aquisições
Filipinas	25/11/2021	Financiamento e planejamento habitacional acessível
Indonésia	18/11/2021	Gestão de risco e resiliência, planejamento integrado, e governança e colaboração
Turquia	25/11/2021	Passar da política para o impacto e entregar resultados eficazes
Vietnã	02/12/2021	Passar dos dados para a ação e entregar um planejamento integrado e inclusivo eficaz
Malásia	14/12/2021 and 16/12/2021	Transporte integrado, da política à prática, e entregar resultados eficazes
Tailândia	13/01/2022	Entregar desenvolvimento orientado para o trânsito e um planejamento integrado e inclusivo
Brasil	20/01/2022	Construir um ambiente de dados abertos e fornecer resultados eficazes, dos dados à ação
África do Sul	27/01/2022	Passar dos dados para a ação e entregar resultados eficazes

Tabela 1 Principais tópicos abordados durante os eventos de nível nacional

Quando apropriado, esses eventos também foram utilizados como uma oportunidade para se conectar com o governo nacional e com outros grupos de partes interessadas, para promover a conscientização a respeito do trabalho que está sendo realizado e demonstrar o seu alinhamento com a política nacional. Por exemplo, o evento de nível nacional da Malásia incluiu o engajamento com o Ministério das Finanças do país, e demonstrou a relevância do trabalho realizado em relação ao 12º Plano da Malásia; enquanto o evento nas Filipinas foi co-organizado com o Departamento de Assentamento Humano e Desenvolvimento Urbano (DHSUD), e ilustrou como os projetos empreendidos em Cebu City e New Clark City podem ser considerados pilotos no contexto da Estratégia Nacional de Habitação 2040.

Os Eventos de nível nacional foram lançados em 13 de outubro de 2021, na Nigéria, e concluídos em 3 de fevereiro de 2022, na África do Sul.

Istambul
Turquia



Fóruns de Liderança

Com base nas lições aprendidas do Programa Temático, dois Fóruns de Liderança regionais foram realizados como eventos finais do Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica do UKBEAG. Tais eventos visavam encorajar, engajar e capacitar as partes interessadas das cidades para refletir sobre as lições aprendidas e considerar os próximos passos. Com o programa atual chegando ao fim e os projetos começando a passar da concepção à implementação, os fóruns exploraram a necessidade de uma liderança eficaz.

Um dos fóruns focou no grupo de países da ASEAN (Associação de Nações do Sudeste Asiático), enquanto o outro focou nos países de fora da ASEAN. Os fóruns foram utilizados para encorajar as partes interessadas das cidades a aproveitar a dinâmica gerada pelo evento, ao mesmo tempo que usavam o trabalho já realizado para se engajar em alguns dos desafios mais amplos enfrentados por suas cidades.

Gestão do conhecimento

Sempre que apropriado, todos os eventos que fazem parte do Componente de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica ocorreram com tradução simultânea em cada um dos cinco idiomas do programa: indonésio, português, tailandês, turco e vietnamita. Um resumo escrito de cada evento, incorporando as principais conclusões, foi publicado na plataforma de conhecimento GFCP. Gravações do Programa Temático, dos Eventos de Troca de Conhecimentos de Cidade para Cidade e dos Fóruns de Liderança também foram publicadas na plataforma em cada um dos cinco idiomas, juntamente com cópias de todas as apresentações e links para recursos associados.² Embora os Eventos de nível nacional tenham sido gravados, eles não foram publicados, para ajudar a encorajar um intercâmbio franco entre os participantes.

² Veja os seguintes links: do Programa temático <https://www.globalfuturecities.org/thematic-programme>; para o programa de Troca de conhecimentos de cidade para cidade <https://www.globalfuturecities.org/city-to-city>; dos eventos de nível nacional <https://www.globalfuturecities.org/country-level-events>; e dos Fóruns de Liderança <https://www.globalfuturecities.org/leadership-forum> (acesso em 25 março de 2022).



Feedback das partes interessadas seniores das cidades

O surgimento da Covid-19 e a mudança generalizada para a aprendizagem on-line afetaram a capacidade do UKBEAG de se engajar com as cidades; por exemplo, os Eventos de nível nacional, originalmente previstos como workshops de dois dias, foram reduzidos a eventos de três ou quatro horas. No entanto, o nível de participação e feedback das partes interessadas das cidades sugere que o programa atingiu um nível significativo de sucesso com seus objetivos:

1. **Programa Temático:** 95% dos entrevistados concordaram que as sessões forneceram uma introdução útil ao programa; 96% concordaram que o conteúdo era relevante; e 96% concordaram que os palestrantes estavam engajados.
2. **Troca de Conhecimentos de Cidade para Cidade:** 96% dos entrevistados concordaram que a sessão forneceu informações sobre os objetivos mais amplos do GFCP; 97% concordaram que a série de eventos on-line foi uma adição útil ao programa; 97% concordaram que as suas cidades compartilham problemas semelhantes aos enfrentados por outras cidades; e 95% afirmaram que viram oportunidades para aplicar os aprendizados em seu trabalho diário.
3. **Eventos de nível nacional do país:** Todos os entrevistados concordaram que o evento foi relevante para os desafios que enfrentam; 98% que o evento ajudaria na implementação de seu(s) projeto(s); 98% que o evento foi uma adição útil ao programa; e 97% afirmaram que conseguiram ver oportunidades para aplicar os aprendizados do evento.
4. **Fóruns de Liderança:** 96% dos entrevistados concordaram que o evento será útil na implementação de seu(s) projeto(s); 96% que o evento foi uma adição útil ao programa; 94% que o evento foi relevante para eles e seu trabalho; e 98% afirmaram que eles conseguiram ver oportunidades para aplicar os aprendizados sobre liderança em seu trabalho.

Participação em geral

O Programa de Desenvolvimento de Capacidade Estratégica, que aconteceu do final de 2018 ao início de 2022, atraiu mais de 2.000 participações individuais de mais de 1.000 participantes, totalizando mais de 4.500 horas de engajamento, e contou com o apoio de mais de 40 especialistas no assunto de diversas áreas, como planejamento, transportes, finanças, compras, sistemas de dados e ciência comportamental.

Potencial de futuro engajamento

A experiência adquirida pelo engajamento com o GFCP demonstrou:

- o valor do UKBEAG como um ponto centralizado de aconselhamento especializado imparcial sobre ambiente construído, para uso por governos e parceiros de desenvolvimento em todo o mundo;
- a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento internacional por meio do desenvolvimento de capacidades e a necessidade de tal apoio;
- a oportunidade de apoiar a entrega das prioridades da política externa do Reino Unido em conjunto com as prioridades da política internacional;
- o potencial para expandir o número de membros do UKBEAG, para melhor refletir as necessidades daqueles que lidam com os complexos desafios sociais, econômicos e ambientais associados à construção de cidades e ao ambiente construído;
- o potencial para aproveitar esses programas a fim de promover a experiência em ambiente construído no Reino Unido, ao mesmo tempo que fortalece as redes profissionais internamente e no exterior e captura o potencial para obter benefícios secundários.

Além disso, o engajamento com o Programa Global Future Cities do FCDO proporcionou uma rica experiência de aprendizagem bidirecional, não apenas para as partes interessadas das cidades, mas também para os membros do UKBEAG e especialistas no assunto.



Para mais informações sobre o programa, entre em contato com
Adrian Malleson pelo e-mail: adrian.malleson@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.