

Entrega em uma era de incerteza

Criando valor público em tempos de mudança

Prefácio

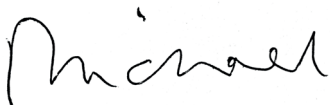
Estamos provavelmente em um dos períodos mais incertos de que há memória.

Há menos confiança nas instituições do que jamais houve, os resultados das eleições são mais imprevisíveis, e há maior instabilidade nas relações internacionais. O ônus da dívida após a crise financeira global continua alto, e o crescimento na renda de muitas pessoas foi nulo ou muito baixo. Há ansiedade em torno de uma série de questões, desde a mudança climática global até a automação.

Mas nem tudo é desgraça e tristeza. Longe disso. Líderes em todo o mundo estão surgindo para enfrentar esses desafios. Aqueles que estão sendo bem-sucedidos entendem a importância de cumprir suas promessas, priorizando a governança firme e eficaz e definindo políticas que abordam questões-chave e melhoram a vida dos cidadãos.

Não é possível ter certeza – nem na vida nem na política. O papel dos líderes e funcionários públicos é aprender a entregar, apesar da incerteza. Isso significa clareza nos objetivos, um senso firme de direção, demonstrações regulares de progresso e diálogo genuíno. Quando ocorre uma tempestade ao seu redor, precisamos confiar nos sólidos alicerces que nos sustentam.

Os governos ao redor do mundo gastam grandes somas de dinheiro. Esses recursos podem ser gastos com sabedoria, ou podem ser desperdiçados. Na atual situação global, contribuintes, líderes e funcionários públicos não podem mais arcar com a segunda opção.



Sir Michael Barber
Presidente e Fundador
Delivery Associates

Entrega em uma era de incerteza

Governos em todo o mundo enfrentam grandes desafios globais que surgem no horizonte e incluem:



Confiança

A falta de confiança da população no governo e nas instituições públicas cria um imperativo para o diálogo real com os cidadãos.



Demografia

As mudanças populacionais trazem novas pressões e desafios em todas as áreas das políticas públicas.



Sustentabilidade

A mudança da biodiversidade e do clima, bem como seu impacto em todos os aspectos da vida cotidiana, requer uma resposta urgente e coordenada.



Tecnologia

Inovação é uma enorme oportunidade para melhorar vidas, mas as políticas públicas ainda não alcançaram o ritmo dessas mudanças.

Esses desafios são interdependentes. Os temores sobre dados e privacidade diminuiram a confiança, mas dados e tecnologia também podem ser parte da solução para reconstruir o relacionamento entre os governos e seus cidadãos. Da mesma forma, as mudanças demográficas e de sustentabilidade se reforçam mutuamente. Para todas essas tendências, o denominador comum é a incerteza.

Os governos precisarão trabalhar de novas maneiras para enfrentar esses desafios. Mas nem todas as soluções são novas. Foco na entrega – definir o resultado esperado antecipadamente, priorizar constantemente, medir e revisar o progresso e fazer correções de rumo ao longo da trajetória – continua sendo essencial.

Nas próximas páginas, analisamos o trabalho de governos que estão se adaptando e conseguindo entregar em uma era de incerteza. São histórias de criatividade, diligência e impacto, que desafiam nossas percepções sobre o que um bom governo é capaz de fazer. Com esta leitura, esperamos inspirar o leitor sobre estes heróis, da mesma forma que nos inspiramos ao conhecê-los e trabalhar com eles.



Confiança

A confiança nos políticos e nas instituições públicas diminuiu em todo o mundo. As mídias sociais e as “fake news” aceleraram essa tendência global, e é difícil saber em quais fatos ou vozes acreditar. Pior, a suspeita pública é muitas vezes dirigida a líderes eleitos e instituições que deveriam ser o centro de uma democracia saudável.

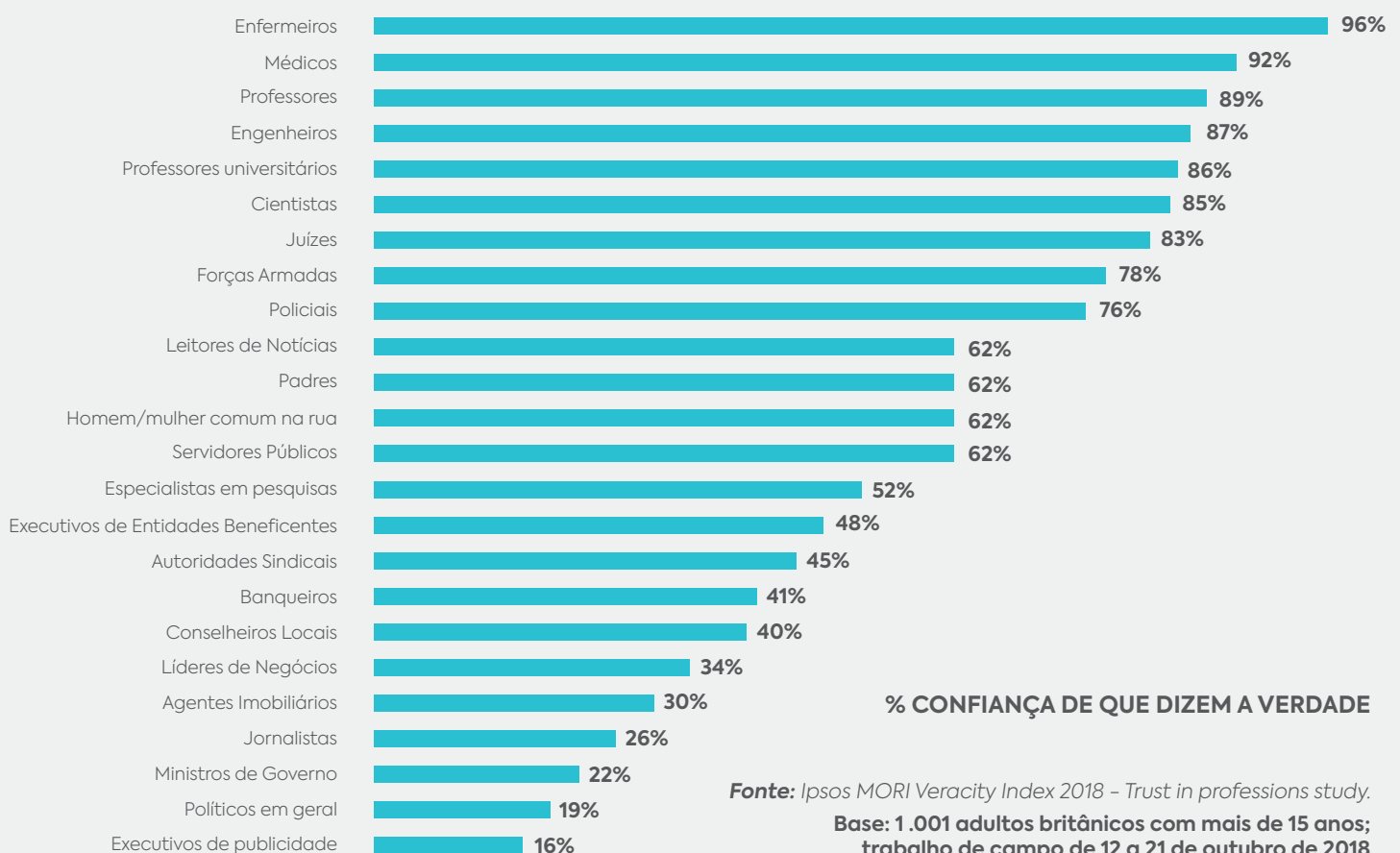
Cada vez mais, a população espera que os políticos façam promessas vazias e nunca cumpram seus compromissos. Esse ceticismo profundamente arraigado está afetando as eleições, os referendos e as interações cotidianas entre as instituições governamentais e os cidadãos. As consequências são claras ao redor do mundo todo.

Nesse contexto, nunca foi tão importante que os líderes cumpram as promessas que fazem, e que essas promessas estejam alinhadas com o propósito moral do governo. Os antídotos para a desconfiança são a transparência e a prestação de contas para os cidadãos.

Os políticos são vistos como um dos profissionais menos confiáveis no Reino Unido

Estabelecido em 1983, o Índice de Veracidade Ipsos MORI é a pesquisa mais antiga sobre confiança nas profissões do Reino Unido. A pesquisa analisou, ao longo do tempo, a opinião dos britânicos sobre o quanto eles confiam em certas profissões importantes para a sociedade. Apesar de a edição de 2018 mostrar que houve uma ligeira melhora nos índices de confiança para políticos e ministros em relação ao ano anterior, eles ainda estão entre os profissionais menos confiáveis.

“Vou apresentar uma lista de diferentes tipos de profissionais. Para cada um, por favor, diga se você normalmente confia que esse profissional fala a verdade ou não.”



Fonte: Ipsos MORI Veracity Index 2018 – Trust in professions study.

Base: 1.001 adultos britânicos com mais de 15 anos; trabalho de campo de 12 a 21 de outubro de 2018



Estabeleça confiança como um objetivo

A confiança pode ser recuperada. As culturas podem mudar, e mudam, assim como mudam as atitudes. E um bom governo pode promover uma mudança que leve as pessoas a viver melhor, mais tempo e de forma mais completa.

Reconhecer o problema é o primeiro passo. O segundo é comprometer-se a melhorar a confiança como um objetivo específico. Embora possa parecer abstrata, a confiança pode ser tratada da mesma forma que qualquer outro desafio de entrega – com metas e planos claros para alcançá-la, rotinas para monitorar o progresso e solução contínua de problemas para atingir a meta.

O Ministério do Interior do **Peru** criou um Escritório de Integridade Institucional para melhorar a confiança no governo, com ênfase em corrupção. As pesquisas mostravam que os cidadãos acreditavam que a força policial no Peru estava entre as mais corruptas de todas as instituições públicas do país.

Pior: os peruanos percebiam que não havia consequências para a corrupção e que os policiais podiam agir com impunidade. Na época, as investigações sobre corrupção no serviço policial demoravam em média 40 dias. Um estatuto legal estipula que as investigações devem ser apresentadas aos promotores dentro de 30 dias. Desta forma, as investigações expiravam, o trabalho era desperdiçado, e os avanços, perdidos.

O Escritório recebeu a missão de ser mais proativo com a contratação de funcionários, suas

habilidades e experiências, com ênfase na entrega de mudanças.

A equipe desagregou a cadeia de entrega para entender os papéis envolvidos nas investigações e os desafios e atrasos em todos os níveis. Descobriu-se que não era a investigação em si que estava adicionando as horas e dias extras, mas os sistemas e processos em torno dela.

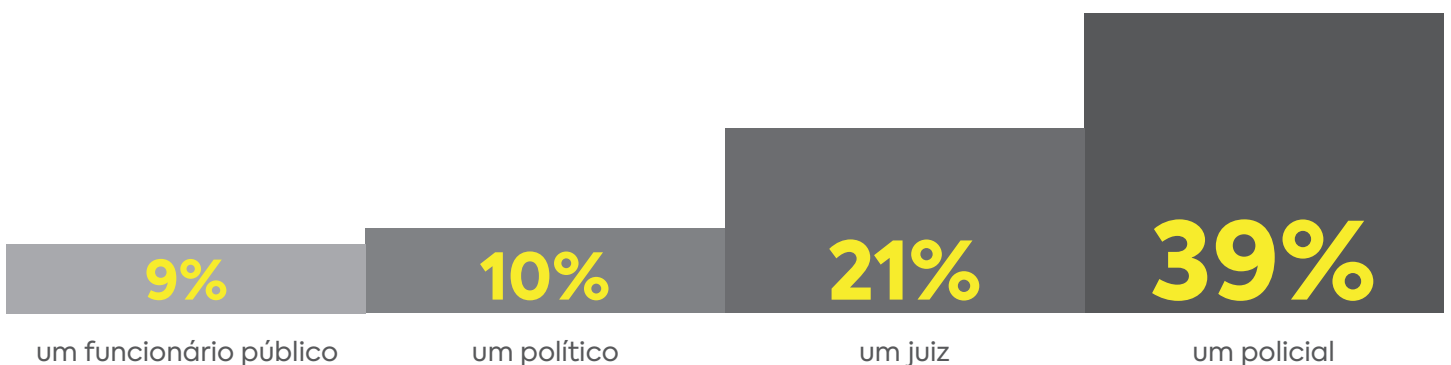
Uma das principais ineficiências identificadas foi a terceirização da impressão, o que acrescentava dias ao processo e afetava a cadeia de entrega. A equipe investiu em impressoras de maior capacidade e eliminou muitos dias no processo.

Ao fazer alterações em cada etapa do processo, a equipe reduziu o tempo médio das investigações em 50%. Após as alterações, 100% das novas investigações foram finalizadas dentro do prazo legal.

A polícia no Peru é vista como a mais fácil de subornar

Proetica é o braço peruano da Transparência Internacional. Foi criada em 2002 como a primeira ONG peruana a promover especificamente a transparência e chamar a atenção para a corrupção. A décima pesquisa nacional sobre percepções de corrupção no Peru constatou que, embora a percepção de corrupção na polícia tenha diminuído levemente, a força policial ainda é vista como a autoridade pública mais fácil de subornar.

“Qual autoridade pública você acredita que seria mais fácil de subornar?”



Fonte: Proetica, Pesquisa Nacional de Percepção de Corrupção, Setembro/2018. Base - 1314 entrevistados



Coloque os cidadãos no centro

O engajamento dos cidadãos é crucial quando a confiança é baixa. Ao estabelecer metas e projetar serviços para alcançá-las, os governos devem ter em mente duas questões: Os cidadãos se importarão? É isso o que eles querem?

É fundamental definir metas que meçam a satisfação do cidadão. Para ajudar a melhorar essas métricas, os governos podem envolver seus cidadãos para testar, criar protótipos e projetar uma experiência centrada no usuário de cada serviço. O engajamento não pode ser uma mera consulta por si só – ele precisa ser conduzido por uma vontade genuína de priorizar e projetar a melhor experiência possível para o cidadão. Integridade e autenticidade são as bases para a construção da confiança.

Em **New South Wales (NSW)**, o estado mais populoso da Austrália, o Primeiro-Ministro definiu 12 áreas prioritárias para o governo em 2015. Além de metas para a criação de empregos, melhores resultados educacionais, construção de moradias e investimento em infraestrutura, há um objetivo dedicado à "Melhoria dos Serviços do Governo".

Como parte dessa prioridade, o governo de NSW comprometeu-se publicamente a melhorar a satisfação dos clientes com os principais serviços. Uma das muitas maneiras pelas quais eles incorporam o retorno dos cidadãos ao desenho dos serviços é por meio de uma Pesquisa Anual de Mensuração da Satisfação do Cliente, que

captura as percepções de cidadãos e empresas sobre 23 serviços governamentais.

Esta abordagem que coloca o cliente em primeiro lugar é sintetizada pelo portal "Service NSW" – um website único para mais de 850 serviços governamentais diferentes.

Um dos resultados do engajamento dos cidadãos foi o lançamento de um serviço de consultoria sobre custo de vida, iniciado em agosto de 2018. O serviço tem como objetivo ajudar os cidadãos a obter acesso a mais de 70 tipos de descontos e reembolsos. Até agora, já atendeu mais de 22 mil clientes em atendimentos presenciais. A economia média por cidadão é de mais de US\$ 500.

Índice de Satisfação do Cliente do Governo, em 2018:

“ A Pesquisa Anual de Mensuração da Satisfação do Cliente fornece uma visão holística do atendimento ao cidadão, incluindo pontuações iniciais para a satisfação do cliente com o governo como um todo. A partir delas, é possível avaliar o futuro sucesso de reformas centradas no cidadão. ”

Funcionário de Atendimento ao Cliente de New South Wales



78.9/100

para consumidores



78.2/100

para empresas



Lembre-se de quem é o dinheiro que se gasta

Em uma época de ceticismo, os governos devem priorizar a transformação de promessas políticas em resultados reais. O dinheiro do contribuinte deve ser gasto em resultados que os cidadãos percebem e sentem em sua vida cotidiana.

Isso significa melhorar a produtividade do setor público. Os cidadãos merecem saber que cada dólar de seus impostos está gerando o maior valor possível para eles, suas famílias e o país como um todo.

Na prática, isso significa alinhar os gastos com os resultados que se desejam alcançar para os cidadãos, acompanhar o retorno do investimento e reportar os resultados aos contribuintes.

No **Reino Unido**, o governo anunciou que implementará o Modelo do Valor Público para melhorar a prestação de serviços públicos.

O Tesouro do Reino Unido reconheceu o desafio constante de avaliar, medir e melhorar a produtividade do governo. O Modelo do Valor Público foi desenvolvido como uma ferramenta para definir e avaliar como o dinheiro público está sendo gasto para entregar resultados reais para os cidadãos. Também aborda questões mais profundas e sistêmicas, incluindo a cultura interna em torno das despesas.

Como acontece em muitos países, a relação tradicional entre os departamentos responsáveis por despesas e as instituições fiscais no Reino Unido tem se caracterizado pelo foco na negociação dos recursos, em vez de resultados. Os ministros tendem a ser julgados positivamente por negociar um grande orçamento e o número de

funcionários para seu departamento, e o dinheiro raramente é devolvido. Há pouca recompensa pela inovação ou por gastar menos.

O Modelo não recomenda menos controle sobre os recursos a serem recebidos, mas uma melhor definição do valor público, que enfatize as metas de médio prazo, a legitimidade para os contribuintes e o engajamento dos usuários finais. Também destaca a importância do compromisso com a boa gestão – a ideia de que os servidores públicos devem deixar as instituições melhores do que as encontraram.

Após um teste-piloto bem-sucedido, todos os departamentos de governo do Reino Unido reportarão seu desempenho em relação ao Modelo do Valor Público em seus planos, e este será um fator-chave nas alocações orçamentárias durante as revisões de despesas do Tesouro.

Modelo do Valor Público:



“ Este novo modelo oferece uma importante oportunidade para pensar de forma diferente sobre o desempenho e desenvolver uma maior compreensão sobre o processo de transformar recursos em resultados nos serviços públicos. ”

Elizabeth Truss Secretária-Chefe de Estado do Tesouro (Março de 2019)

Demografia

As mudanças demográficas representam uma série de desafios para os líderes políticos.

O desenvolvimento econômico e as menores taxas de mortalidade em países de baixa renda resultaram em uma população mais jovem, que cresce rapidamente e é cada vez mais urbana. Os serviços de governo estão se esforçando para acompanhar esse processo. Por outro lado, muitos países da OCDE estão se adaptando a uma economia que precisa dar apoio a uma população com idade cada vez mais avançada.

O quadro global é claro: as mudanças demográficas representam novos desafios para todos. Nos últimos 70 anos, a população mundial triplicou, e a ONU prevê que esse número pode chegar a 11 bilhões no início do próximo século. Mais da metade da população do mundo agora vive em cidades, com um número que deve aumentar para 68% até 2050. Essas tendências pressionam os recursos existentes e exigem respostas inovadoras dos governos que os alocam.



2 bilhões

aumento projetado na
população urbana mundial
até **2050**

9 países representarão metade
deste crescimento projetado



43 mega cidades

com mais de 10 milhões de
habitantes existirão
em **2030**

Idade Mediana

40 anos no Reino Unido

16 anos no Uganda

Taxa de Fertilidade

1.5 no Canadá

5.0 na Tanzânia

Entre 2010 e 2020: **14** países terão fluxo líquido de **1 milhão** de imigrantes



Use dados para entender a realidade

Compreender os detalhes por trás do tamanho, da distribuição e da composição de uma população é chave para um governo eficaz.

As tendências macro acontecem lentamente e de forma incremental. Por isso, são necessários uma visão de longo prazo e um exame constante dos fatores complexos que impulsionam a demografia, incluindo o desenvolvimento econômico, as mudanças climáticas, os desastres naturais, os conflitos, e, é claro, as políticas governamentais.

As autoridades da cidade de **Assunção (Paraguai)** costumavam chamá-la de “cidade sem números”. O censo não foi realizado por quinze anos, e as decisões de alocação do orçamento eram tomadas seguindo padrões históricos, em vez de dados atuais sobre a composição e as necessidades da população.

Sem essa visão e informação, particularmente sobre cidadãos vulneráveis, como idosos, pessoas com deficiência e minorias, o governo não sabia quantas pessoas precisavam de serviços, que tipo de serviços eram necessários, ou como melhorar a qualidade deles.

Impulsionado pelo objetivo de “tornar visíveis os cidadãos invisíveis”, o município está colocando em prática um modelo participativo para identificar as necessidades e demandas dos cidadãos. Em particular, o governo local está priorizando o uso de dados para garantir que os cidadãos mais vulneráveis tenham acesso ao sistema de proteção social da cidade.

Com esse objetivo, mais de 10 mil cidadãos já foram entrevistados, e dados relevantes foram coletados sobre populações vulneráveis. Também foi realizado um grande trabalho para identificar as comunidades que, em grande parte, não têm documentos e vivem em favelas e zonas de risco, muitas vezes afetadas por inundações.

Por meio do engajamento e de dados concretos, a prefeitura de Assunção identificará os indivíduos mais vulneráveis para incluí-los em programas de apoio relevantes. Nos próximos anos, espera-se que esta nova abordagem melhore a inclusão social e o valor do investimento público.

Uma história semelhante está ocorrendo na cidade de **Estación Central (Chile)**. O Chile teve um crescimento de imigração de 232% entre 2014 e

2017 – um dos maiores da América Latina.

Estación Central possui a terceira maior população de imigrantes, que representam 21% dos 150 mil habitantes. Esses imigrantes estão frequentemente à margem das oportunidades econômicas e educacionais.

Para enfrentar esse desafio, o município está adotando uma abordagem proativa e priorizando o engajamento e a integração dos cidadãos. O projeto RedGlocal, gerido pela Agência da Cidade para o Empreendedorismo, é apoiado por um grupo consultivo de universidades locais e fornece um “balcão de serviços” único e personalizado para os imigrantes.

Novos serviços foram criados para conectar imigrantes a oportunidades de emprego, incluindo opções de treinamento, dicas sobre o acesso ao mercado de trabalho local e desenvolvimento de um programa de aceleração para empreendedores estrangeiros que desejam iniciar negócios.

Os resultados iniciais são promissores. Entre janeiro e maio de 2019, 70 imigrantes foram encaminhados a oportunidades de emprego, e 25 empreendedores estão recebendo apoio legal e comercial para lançar ou expandir seus pequenos empreendimentos. A cidade agora tem planos ambiciosos para expandir o serviço e dar um exemplo de diversidade e inclusão na região.

A inovação e os esforços de Estación Central e Assunção foram reconhecidos pelo Bloomberg Philanthropies Mayors Challenge – uma competição anual que desafia líderes de cidades a descobrir e testar ideias ousadas e inovadoras para enfrentar os problemas mais difíceis das cidades na atualidade. Os dois municípios foram finalistas do Mayors Challenge em 2016 e receberam um prêmio para implementar suas ideias.

Chile
232%

de crescimento da imigração
entre 2014 e 2017

Estación Central

21%

dos residentes são
imigrantes

“Precisamos entender que o Chile mudou e tem uma nova realidade. Se não considerarmos essa nova realidade, enfrentaremos um alto custo para o país no futuro. A integração econômica dos imigrantes hoje é urgente. Está em nossas mãos ajudá-los a abandonar as condições precárias em que estão agora.”

Rodrigo Delgado, Prefeito de Estación Central



Envolva a cadeia de entrega

Quando um desafio é complexo, muitas vezes não é possível alcançar o resultado sem que um grande número de partes interessadas entenda os objetivos e apoie a abordagem ao problema para que, ao final, todos caminhem na mesma direção.

Este processo começa no núcleo do governo, com a equipe em torno de um líder, mas rapidamente se expande para diferentes departamentos, níveis de governo, órgãos públicos, terceirizados, fornecedores – e, é claro, usuários finais e público em geral. Portanto, os governos devem entender e trabalhar com toda a cadeia de entrega para ter sucesso.

Na África do Sul, o governo da província de **Gauteng** comprometeu-se a liderar uma reforma da política de habitação na região, abordando alguns dos impactos antigos da legislação da era do apartheid sobre a propriedade de terra e moradia.

Há uma escassez habitacional em toda a província e um desejo de melhorar a integração e reduzir a desigualdade territorial. Antes, moradias eram construídas em pequeno número, em muitos locais diferentes, e muitas vezes localizadas longe das oportunidades de emprego e infraestrutura.

Para abordar essa política complexa, o governo da província implementou diversos programas em grande escala. Isso incluiu a liberação de terrenos e prédios do governo para a construção de moradias, bem como o investimento em casas populares e novos conjuntos habitacionais em toda a província.

Como parte desse trabalho, foi feito um esforço específico para fornecer títulos de propriedade para aqueles que haviam recebido moradia, mas não haviam obtido os direitos legais correspondentes. O foco tem sido a transferência de posse da propriedade para inquilinos que tiveram negado anteriormente o direito à posse, bem como o fornecimento de moradia àqueles que foram removidos à força de suas propriedades antes de 1994.

Este processo longo e complexo para lidar com injustiças históricas tem exigido o envolvimento de todo o sistema – desde o governo nacional e secretarias de planejamento até o governo da província, prefeituras e líderes locais.

Para abordar especificamente o atraso na concessão de títulos de propriedade, o governo implementou rotinas estruturadas de resolução de problemas, com diversas partes interessadas, para identificar travas e implementar soluções que facilitem resultados rápidos. Como resultado do trabalho em equipe, questões relacionadas a assinaturas de certificados foram resolvidas, e a equipe começou a trabalhar com tabeliães para acelerar questões legais em vários escritórios municipais da região.

O governo também fez questão de entregar periodicamente e de forma visível títulos de propriedade aos cidadãos, ajudando a impulsionar a implementação e, ao mesmo tempo, engajando ativamente as comunidades afetadas. Foram realizados eventos chamados Sexta-feira do Título de Propriedade, onde o primeiro-ministro David Makhura visitou pessoalmente as comunidades para distribuir milhares de escrituras durante o último trimestre de 2018.

Como resultado dessas intervenções, o atraso na concessão de títulos começou a diminuir, e há um claro avanço em direção à meta.

“ A entrega de escrituras é um momento de orgulho para a província. Assumimos o compromisso de promover a reparação por meio da transferência de propriedade a inquilinos que tiveram esse direito negado anteriormente. ”

David Makhura, Primeiro-Ministro de Gauteng



Aproprie-se do objetivo

Quando o principal líder está pessoalmente interessado e envolvido na entrega, o sucesso é muito mais provável.

Políticos precisam definir claramente suas aspirações e o que querem alcançar para os cidadãos, mas palavras por si só não são suficientes. Uma prioridade não é realmente uma prioridade a menos que os líderes estejam dispostos a investir seu tempo, esforço, foco e capital político para alcançá-la.

Em **Bahamas**, o primeiro-ministro Hubert Minnis está conduzindo um ambicioso projeto de transformação em Over-the-Hill, um bairro residencial na capital, Nassau. A área, que no passado foi tida como uma comunidade próspera, viu sua saúde socioeconômica diminuir lentamente, tornando-se uma das regiões mais pobres do país e com a maior taxa de criminalidade. O bairro sofre com instalações comunitárias em ruínas e moradia insuficiente, falta de infraestrutura básica (incluindo esgoto e água encanada), alta prevalência de violência relacionada a gangues e desemprego generalizado.

Em 2014, Minnis definiu sua visão para melhorar a comunidade Over-the-Hill e restaurá-la à sua "era de ouro". Tendo sido ele próprio um morador da área, este objetivo tornou-se um ponto-chave da sua campanha eleitoral e uma das seis prioridades principais ao ser eleito primeiro-ministro em 2017.

A parceria para o desenvolvimento da comunidade Over-the-Hill foi lançada oficialmente em maio de 2018, e o governo comprometeu-se a reservar US\$ 5 milhões por ano do orçamento nacional para o financiamento do projeto. A implementação é gerenciada pela Unidade de Entrega do primeiro-ministro.

Desenvolvido em torno de seis pilares fundamentais, o projeto de revitalização de longo prazo analisa uma ampla gama de iniciativas, desde a restauração de parques, contratação de novos policiais e implantação de saneamento básico, até a instalação de Wi-Fi e incentivos fiscais para empresas.

Um projeto dessa magnitude requer adesão e foco de diversos setores e partes interessadas do governo. Para garantir que isso aconteça, o primeiro-ministro é a face pública e privada do projeto. Minnis tem participado de reuniões da comunidade e obtido apoio financeiro do setor privado. Já fez numerosos discursos no país e no exterior sobre a importância do projeto.

Reuniões regulares de avaliação sobre o progresso cobrem todos os elementos do projeto e são presididas pelo próprio primeiro-ministro. Ele se apropriou dos detalhes e da entrega tanto quanto da visão e ambição.

Após um ano de implementação, o projeto já mostra avanços: dois parques foram reformados, a construção de um novo parque, maior, está 80% concluída, e as taxas de criminalidade caíram na região.

O bairro Over-the-Hill sofre com falta de infraestrutura e serviços básicos

	Bain Town	Centreville	Grants Town
Sem energia elétrica	10.6%	7.2%	6.3%
Sem telefonia fixa	37.6%	33.0%	26.9%
Sem internet	43.3%	36.8%	56.5%
Sem água encanada	20.3%	14.4%	15.6%

Fonte: Artigo Técnico Over-the-Hill

(O bairro Over-the-Hill tem três áreas principais – Bain Town, Centreville e Grants Town)

“Podemos transformar nossas comunidades do centro da cidade de formas que antes só sonhávamos. Lidero um governo que continuará a fornecer incentivos para residentes e empresas que participem de maneira significativa em nosso programa de revitalização da comunidade. Se quisermos mudar suas vidas, devemos primeiro começar mudando seu ambiente. Juntos, construiremos uma Bahamas melhor para todos.”

Primeiro-Ministro Hubert A. Minnis



Sustentabilidade

Com a população humana atualmente em 7,7 bilhões, a necessidade de alimentar, vestir, abrigar e fornecer energia a todos pressiona os recursos naturais do mundo.

Cada governo tem que equilibrar as necessidades dos cidadãos de hoje com aquelas das gerações futuras. Esse balanço é mais evidente em questões referentes ao meio ambiente e à mudança climática, em que proteger o futuro requer sacrifício compartilhado no presente.

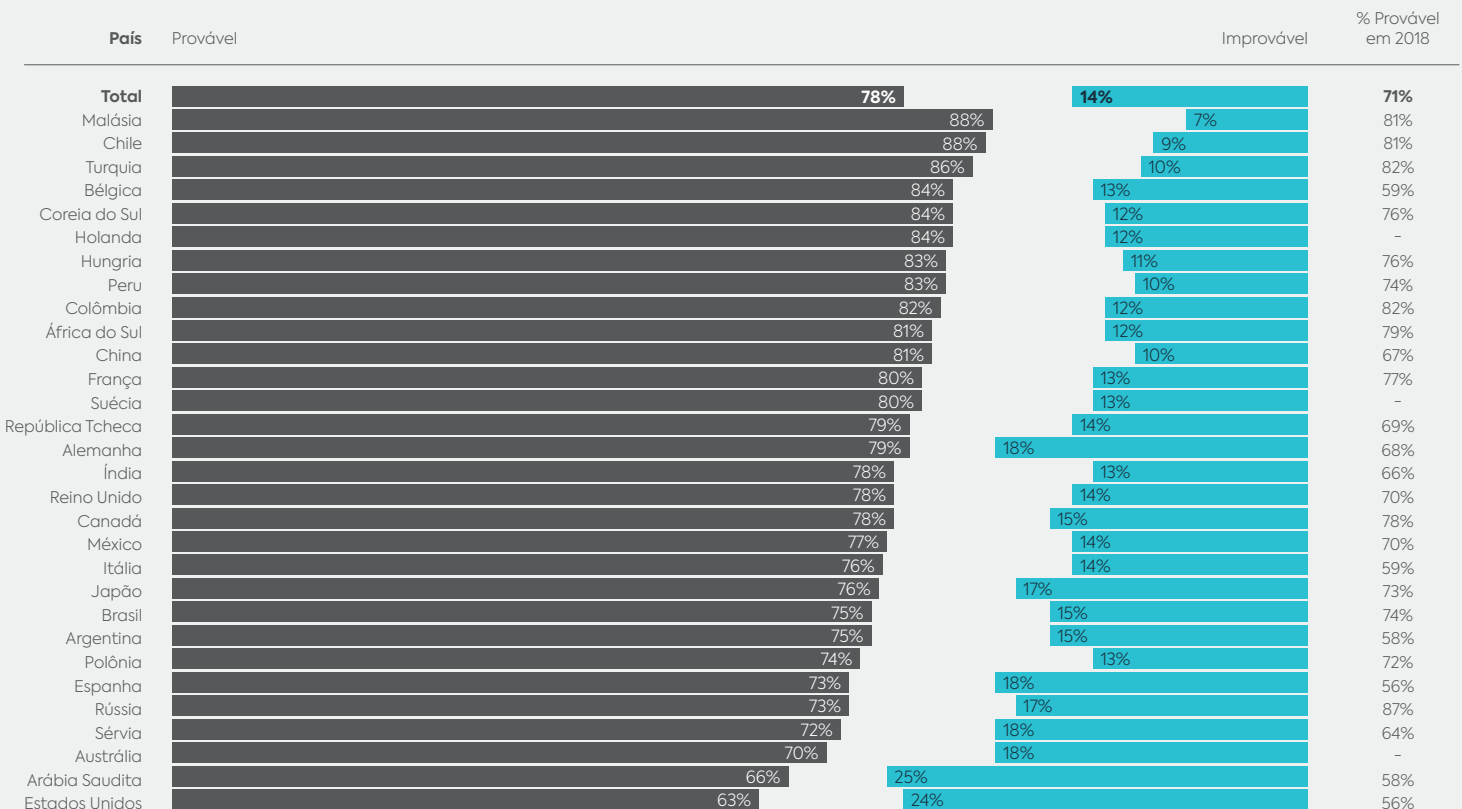
Líderes e formuladores de políticas públicas estão cada vez mais conscientes desse desafio. Um consenso científico resultou no Acordo Climático de Paris, mas a questão agora tem avançado no meio político. A opinião pública está evoluindo para uma maior conscientização sobre o tema à medida que os efeitos das mudanças climáticas chegam mais perto de suas casas. E os cidadãos estão começando a se importar muito mais com as questões ambientais que os afetam todos os dias, como a poluição do ar, o lixo e a reciclagem.

Os cidadãos esperam que seus governos tomem medidas e liderem, mas que o façam preservando a prosperidade e melhorando a equidade. O desafio para os líderes é como incorporar a sustentabilidade em todo o governo, implementar políticas que façam frente ao tamanho do desafio e alcançar resultados tangíveis que beneficiem a todos, hoje e no futuro.

Os cidadãos acreditam que a temperatura global aumentará

A pesquisa Ipsos MORI perguntou a mais de **20 mil** adultos em **31** países sobre suas previsões para 2019, incluindo sua opinião sobre o aumento da temperatura global. Em média, **78%** consideraram provável o aumento da temperatura, acima dos **71%** medidos no ano anterior.

"Para cada um dos itens a seguir, diga qual a sua opinião sobre a probabilidade de o fato acontecer. As temperaturas medias globais se elevarão..."



Fonte: Ipsos MORI Global Advisor Wave, pesquisa de previsões para 2019. Base: 21.141 adultos de idades entre 16 e 64 anos. A pesquisa foi realizada em 31 países ao redor do mundo por meio do sistema Ipsos Online Panel. No total, 21.141 entrevistas foram conduzidas entre 21 dezembro e 9 janeiro, com adultos com idades de 18 a 64 anos nos EUA e Canadá, e adultos com idades de 16 a 64 anos nos demais países.



Encurte prazos e defina foco

Uma questão geracional como a mudança climática pode parecer menos imediata para os líderes, menos pessoal para os eleitores e mais desanimadora para ambos. A ciência, porém, é clara e aponta que o prazo para a ação está se encerrando.

É mais fácil se comprometer com grandes metas a longo prazo. Muitos governos têm compromissos com as metas climáticas para 2040 ou 2050, mas é mais difícil saber por onde começar no curto prazo. Desenvolver um senso de urgência é difícil quando o prazo é de décadas.

A solução é tornar o prazo e o foco mais imediatos. No campo da sustentabilidade, isso significa estabelecer trajetórias de curto prazo em direção a metas de longo prazo, bem como conectar o trabalho a questões mais imediatas, como saúde pública, resiliência, investimento em transporte público e estabilidade econômica.

Ao reconhecer que as cidades são responsáveis por mais de 70% das emissões globais de carbono, o **Bloomberg American Cities Climate Challenge** foi estabelecido, com um investimento de US\$ 70 milhões, para melhorar o trabalho já realizado por prefeitos dos EUA e apoiar cidades do país em seus esforços para combater a mudança climática.

O projeto apoia o trabalho de 25 cidades americanas. Foi propositalmente estruturado como um projeto de aceleração de dois anos, com prazo em 2020 para incentivar a urgência, o ritmo e a implementação imediata. O concurso incentiva o foco, levando a ambição global até o nível local e apoiando esquemas práticos e inovadores em dois setores com as maiores fontes de emissões: construção e transportes.

As 25 cidades vencedoras foram escolhidas por seus planos inovadores, focados em resultados de alto impacto, que não apenas reduzem as emissões, mas também melhoram a vida dos cidadãos por meio de investimentos em saúde pública, desenvolvimento econômico e qualidade de vida.

Os projetos incluem:

Albuquerque – Desenvolvimento de um campo de energia solar para atender as operações municipais para que, até 2030, 100% do uso de energia venha de recursos renováveis.

Honolulu – Abertura dos primeiros 16 km de um sistema automatizado de transporte ferroviário, que terá 34 km de extensão, criando uma zona de transporte livre de emissões ao longo de um dos corredores rodoviários mais congestionados do Havaí. O projeto também inclui aumentar o compartilhamento de bicicletas, a micromobilidade e ônibus elétricos ao longo da rota.

Saint Paul – Investimento em 35 centros de abastecimento de veículos elétricos, com o objetivo de tornar acessíveis aos moradores, em uma caminhada de só 10 minutos, 4 opções de mobilidade de baixa emissão de carbono até 2025.

Cincinnati – Instalação de geradora de energia renovável em larga escala para abastecer as operações municipais.

Chicago – Treinamento atualizado a todos os fiscais de obras para que melhor apliquem os protocolos de energia. Projeto também inclui redesenhar cruzamentos e pontos de estrangulamento de corredores de ônibus de alta prioridade.

“*Estamos empenhados na construção de uma comunidade global do século 21 que funcione para todos nós. Estamos entusiasmados com a parceria com o American Cities Climate Challenge da Bloomberg Philanthropies para expandir nossa capacidade de desenvolver soluções de transporte e energia, mais limpas e econômicas, que beneficiem nossa cidade e região.*”

Melvin Carter, Prefeito de Saint Paul (EUA)



Encontre novas formas de mudar antigos comportamentos

Um mundo sustentável depende não apenas da ação do governo, mas também da mudança comportamental dos cidadãos. Isto é particularmente verdadeiro nas escolhas que as pessoas fazem em relação a descarte de resíduos, uso de energia e transporte.

Governos e líderes do mundo todo procuram, cada vez mais, formas inovadoras de alcançar esse tipo de mudança, com uma combinação de incentivos e motivadores comportamentais para ajudar os cidadãos a melhorarem suas próprias vidas.

Em **New South Wales**, o primeiro-ministro identificou como uma de suas principais prioridades "manter nosso meio-ambiente limpo". O descarte de resíduos tinha um impacto negativo no sistema hídrico e nos ecossistemas. Uma pesquisa mostrou que 90% dos moradores de NSW achavam que esta era uma questão importante para o estado.

O primeiro-ministro estabeleceu uma meta ambiciosa para reduzir o volume de resíduos em 40% até 2020 - uma meta alcançável, porém ambiciosa.

Um dos projetos que o governo criou para atingir essa meta foi o programa de retorno de recipientes Retornar e Ganhar. Neste programa, os cidadãos podem devolver os recipientes de bebidas em centenas de locais em todo o estado e receber US\$ 0,10 por recipiente.

Em seu primeiro ano de operação, 1 bilhão de recipientes de bebidas foram coletados por meio do programa. Entre os cidadãos, 90% dos usuários disseram que voltariam a usá-lo, e 81% o recomendariam a outras pessoas.

Os dados mais recentes de 2017-18 mostram que NSW está no caminho para atingir a meta do primeiro-ministro, já que o volume de resíduos no meio-ambiente caiu 37% desde 2013-14.

De forma similar, **Durham, na Carolina do Norte**, recebeu um prêmio de US\$ 1 milhão do Bloomberg Philanthropies US Mayors Challenge por sua ideia inovadora de usar mudanças comportamentais e

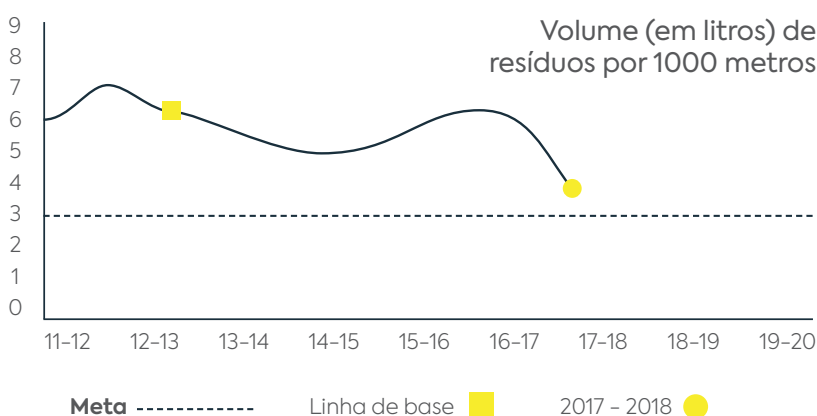
programas de incentivo para mudar atitudes em relação ao trânsito.

Os fundos serão usados nos próximos três anos para reduzir em 5% o número de veículos com ocupação individual no centro da cidade. O objetivo de Durham é aliviar uma questão imediata de falta de estacionamento, mas o programa também terá impactos ambientais e sociais mais amplos, principalmente reduzindo congestionamentos e emissões e melhorando a qualidade do ar.

Os líderes da cidade priorizaram a compreensão de comportamentos intrínsecos dos passageiros, fatores motivadores e informações necessárias para a mudança. Ao trabalhar com o Center for Advanced Hindsight, um instituto de pesquisa de economia comportamental da Universidade de Duke, a equipe está testando uma série de maneiras para motivar os passageiros a evitarem veículos com ocupação individual. As medidas incluem um sorteio para ganhar um prêmio por utilizar o ônibus para ir à cidade, soluções de compartilhamento de caronas, preços variáveis de estacionamento e planejamento de viagem personalizado.

Durante o teste-piloto, a equipe observou um aumento de 19% de pessoas que relataram usar um modo alternativo de transporte pelo menos uma vez no período de cinco semanas do estudo, combinando uma ferramenta personalizada de planejamento de rotas com um sorteio de passe de ônibus gratuito.

NSW definiu uma meta ambiciosa para reduzir o volume de resíduos sólidos em 40%



Fonte: Keep Australia Beautiful. Índice Nacional de Resíduos

“ A redução de resíduos é uma medida fundamental para manter nosso ambiente limpo. O lixo causa impacto em todos nós, prejudica nosso ambiente natural e reduz o conforto de nossas comunidades. ”

Documento de prioridades do primeiro-ministro de NSW



Tecnologia

A tecnologia está mudando todos os aspectos da vida pública e privada. De drones entregando vacinas na África rural até aplicativos que permitem o acesso instantâneo a serviços, a tecnologia tem o potencial de transformar a forma como os governos entregam resultados aos cidadãos.

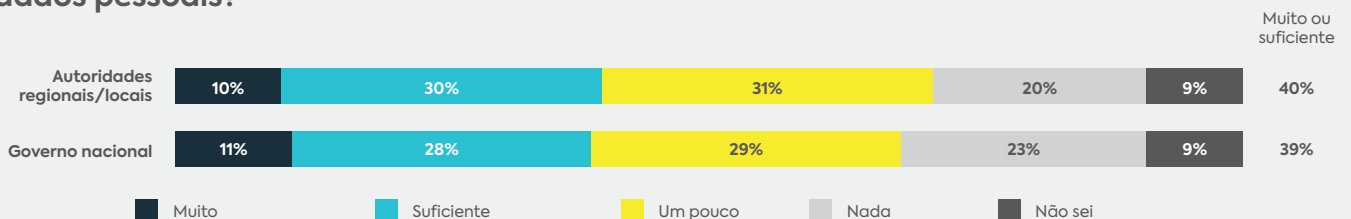
Entretanto, a tecnologia também promove a ruptura. As preocupações são reais. Em particular, o impacto na privacidade e na segurança, e a automação da força de trabalho geram um conjunto de problemas para o governo resolver. Ironicamente, o governo deve se tornar ainda mais adepto ao uso da tecnologia para enfrentar bem esses desafios. Dados em tempo real para entender as experiências dos cidadãos são um ativo crítico que merece o investimento público.

Usada de forma adequada, a tecnologia pode ajudar o governo a conhecer seu próprio impacto.

A confiança e o conhecimento sobre como governos usam dados são baixos

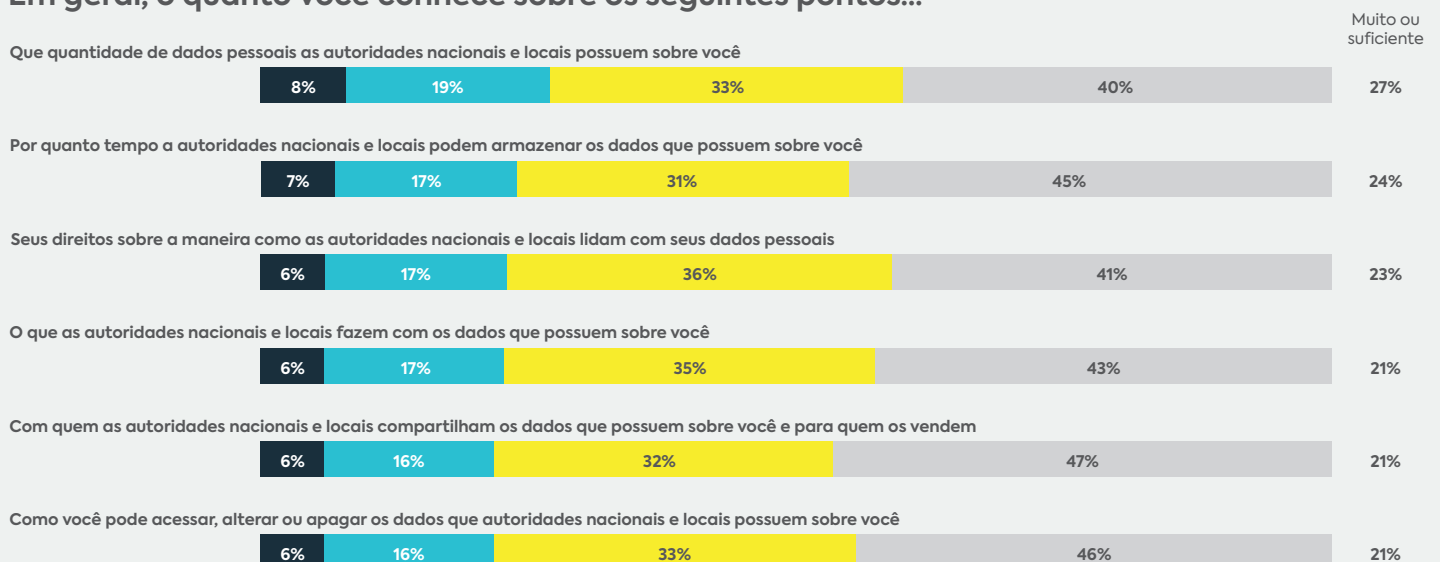
Na maioria dos países onde a Ipsos conduziu pesquisas, os cidadãos tendem a não confiar que empresas e órgãos governamentais usem seus dados “de forma correta”. Em média, somente uma minoria dos cidadãos confia no governo nacional (39%) para utilização de seus dados pessoais. Além disso, a maioria dos adultos entrevistados no mundo todo sabe muito pouco ou nada sobre a quantidade de dados pessoais os governos têm e como esses dados são utilizados.

O quanto você confia nas seguintes instâncias para que utilizem, de maneira correta, seus dados pessoais?



Fonte: Ipsos-World Economic Forum Survey: Global Citizens & Data Privacy 2019. Base: 18.813 adultos com idades entre 16-64 anos em Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, França, Alemanha, Reino Unido, Hungria, Índia, Itália, Japão, Malásia, México, Peru, Polônia, Rússia, África do Sul, Coreia do Sul, Espanha, Suécia, Turquia, Estados Unidos. Outubro-Novembro 2018

Em geral, o quanto você conhece sobre os seguintes pontos...



Fonte: Ipsos-World Economic Forum Survey: Global Citizens & Data Privacy 2019. Base: 17.304 adultos, com idade entre 16-64 anos, Argentina, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, França, Alemanha, Reino Unido, Hungria, Índia, Itália, Japão, Malásia, México, Peru, Polônia, Rússia, África do Sul, Coreia do Sul, Espanha, Suécia, Turquia, Estados Unidos. Outubro-Novembro 2018.



Use tecnologia como ferramenta bidirecional

Os cidadãos já percebem a digitalização em cada vez mais serviços públicos, desde o preenchimento de impostos de renda on-line até aplicativos para rastrear dados do governo em tempo real. Isso está tornando o acesso aos serviços mais fácil, mais barato e mais rápido.

Entretanto, o potencial vai além de tratar os cidadãos como receptores passivos de serviços. A verdadeira oportunidade está em transformar completamente o relacionamento dos cidadãos com o governo.

Usar a tecnologia para criar um diálogo bidirecional com os cidadãos permitirá o desenvolvimento de políticas públicas mais centradas no usuário, com melhores resultados. Além disso, ajudará a criar uma parceria entre os governos e seus cidadãos baseada na confiança, na receptividade e no respeito mútuo.

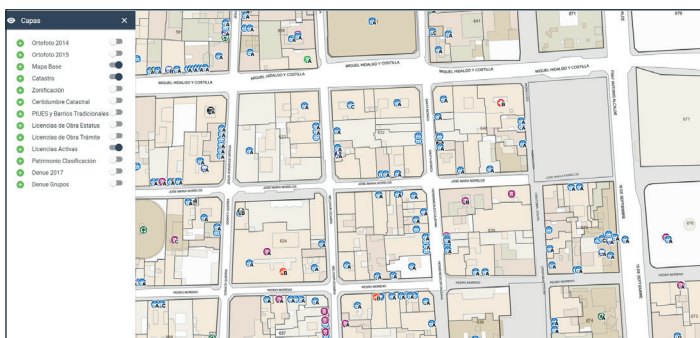
No México, a cidade de **Guadalajara** sofria com um sistema corrupto de planejamento urbano e licenciamento. Antes, autorizações para a propriedade da terra e a construção de edifícios eram concedidas de forma arbitrária. Isso levava inevitavelmente a favorecimento, falta de transparência para os cidadãos e abordagem desordenada do desenvolvimento econômico e urbano.

Guadalajara criou um projeto para reformular o sistema e torná-lo totalmente digital, a fim de priorizar a transparência e engajar os cidadãos como vigilantes do processo. A ideia ganhou o desafio Mayors Challenge, da Bloomberg Philanthropies, em 2016 e um prêmio de US\$ 1 milhão para desenvolver o conceito.

O novo sistema on-line não apenas permite que as empresas obtenham licenças de forma mais rápida, fácil e justa, mas também oferece aos cidadãos uma poderosa ferramenta on-line para monitorar e participar do desenvolvimento urbano da cidade e das decisões sobre o uso da terra. O objetivo da reforma não é apenas melhorar o sistema, mas demonstrar que os interesses públicos prevalecem sobre os privados.

A cidade aprovou uma reforma fundamental para permitir o licenciamento on-line e lançou seu website-piloto em setembro de 2017. Em dezembro de 2018, 60% dos certificados de uso da terra e 40% das licenças comerciais foram processados on-line, com metas claras para aumentar este número ainda mais no ano seguinte. Os tempos de processamento para procedimentos de licenciamento foram drasticamente reduzidos, de semanas para minutos. Além do engajamento dos cidadãos e da melhoria da confiança, o novo sistema forneceu melhores condições para a criação de empresas, com amplo impacto no desenvolvimento econômico e urbano. É uma vitória para o governo e para os cidadãos.

A plataforma on-line Visor Urbano ganhou o prêmio nacional de transparência do país, em reconhecimento à melhoria na visão dos cidadãos sobre um importante serviço do governo. A inovação de Guadalajara agora também está sendo adaptada e replicada em outras seis cidades do México.



Fonte: Plataforma Visor Urbano

“ Esta plataforma ajudará a identificar e fundamentar ações para responder às necessidades reais da cidade, aplicando padrões de qualidade, melhores práticas e fiscalização da lei no desenvolvimento urbano. ”

Mario Arauz, Diretor de Inovação



Seja criativo

As ferramentas de entrega têm que evoluir e se adaptar a circunstâncias específicas. Isso é particularmente verdadeiro para tecnologias usadas para coletar e verificar dados. Um método que funcione para monitorar a segurança do tráfego em uma cidade americana provavelmente será muito diferente daquele utilizado para medir as taxas de vacinação na Ásia rural.

Os formuladores de políticas públicas precisam estar cientes dos aspectos práticos e dos desafios no campo para identificar a tecnologia mais apropriada para gerar informações robustas e confiáveis. Diante da velocidade atual do progresso tecnológico, sempre há espaço para inovar.

Entre 2010–2018, o governo da província de **Punjab, no Paquistão**, revolucionou o uso de tecnologia de baixo custo para impulsionar mudanças.

Atuando pelo governo, o Conselho de Tecnologia de Informação de Punjab criou um teste mensal chamado Guia de Alfabetização e Aritmética (Literacy and Numeracy Drive – LND), uma avaliação do aluno para verificar a qualidade do ensino. O desafio era coletar as respostas das provas de mais de 230 mil alunos em escolas espalhadas pela região, de forma imparcial e rápida.

Para resolver isso, o LND foi projetado como um teste a ser feito em um tablet. Mais de mil ex-oficiais do Exército foram recrutados para coletar os dados das escolas. Esses monitores de campo, conhecidos como Assistentes de Monitoramento e Avaliação, viajaram por todos os distritos em motocicletas, usando tablets para registrar os resultados do teste e observações gerais das escolas, apoiadas por fotos com geolocalização. Com os dados, os resultados dos alunos foram monitorados e aprimorados. Em abril de 2017, os alunos atingiram uma pontuação de 78% e, em fevereiro de 2018, este percentual aumentou para 90%.

A equipe também usou uma série de diferentes intervenções tecnológicas para reformar o setor de descarte de resíduos sólidos – uma área-chave de preocupação para a saúde e o meio ambiente nas cidades de Punjab. Para monitorar

e melhorar o desempenho dos prestadores de serviços privados responsáveis pelo setor, todos os caminhões de lixo foram equipados com rastreadores GPS, e 13 mil contêineres de lixo receberam identificação de geolocalização. Isso permitiu que a equipe central verificasse e acompanhasse os movimentos em tempo real.

As pontes de pesagem, que verificam a carga dos caminhões, também começaram a usar identificação por radiofrequência para fornecer informações adicionais e dados em tempo real. Além disso, o modelo de assistentes foi replicado, com monitores de campo visitando aleatoriamente os espaços públicos e coletando dados de limpeza com um aplicativo no smartphone.

Também foi necessário aprender a partir dos dados de campo para ajustar as ferramentas. A assiduidade dos trabalhadores nas estações de gerenciamento de resíduos estava sendo monitorada por meio de fotos com geolocalização, tiradas pelos aplicativos de smartphones dos supervisores. Depois que as evidências mostraram que algumas pessoas estavam falsificando os registros, a equipe adaptou o rastreamento para usar a identificação por retina.

Como resultado dessas intervenções, os números de limpeza aumentaram aproximadamente 8%, em média, entre 2017 e 2018. A satisfação do cidadão melhorou.





Dirija rotinas usando dados

Os dados são a espinha dorsal da entrega. Sem eles, a lacuna entre o desenho de uma política pública e sua implementação aumentará. Entretanto, simplesmente ter os dados não é suficiente. Os dados devem ser questionados, visualizados e analisados para extrair insights que impulsionarão as ações reais.

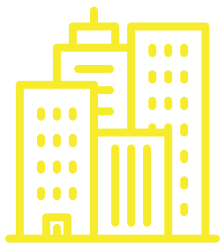
O motor da entrega do governo são as rotinas sistemáticas e recorrentes para revisar o progresso com os principais líderes, e os dados de boa qualidade devem estar no centro dessas rotinas. Boas rotinas sem dados ficam sem orientação. Por outro lado, os dados sem rotinas são impotentes. A combinação de ambos pode ser transformadora.

O **Bloomberg Philanthropies American Cities Climate Challenge** enfrenta um enorme desafio de dados: como combinar as metas, trajetórias e progresso de 25 cidades diferentes dos Estados Unidos em redução das emissões de carbono, com o monitoramento de quase 200 projetos e dezenas de sistemas de dados.

Para resolver esse problema, a equipe projetou e desenvolveu um painel central, com uma interface simples para inserir dados e visualizar os resultados. O painel fornece informações em tempo real sobre o progresso do projeto como um todo, e os detalhes sobre a implementação em cada cidade.

O painel está disponível para todos os participantes do projeto, desde a equipe da cidade até os prefeitos e a liderança da Bloomberg Philanthropies. Serve como base para o diálogo rotineiro sobre o progresso em vários níveis, dentro das cidades e entre elas.

Como você apresenta seus dados importa, especialmente em projetos complexos, cujos líderes têm pouco tempo. A apresentação correta torna os dados fáceis de entender, e permitirá que os usuários extraiam os insights necessários para a tomada de decisões.



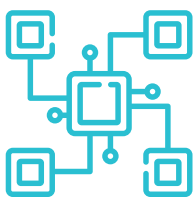
25
cidades



200
ações, projetos e políticas públicas distintas



Projetos diferentes



50
organizações



Um
painel de controle central

Conclusão

Essas histórias nos lembram que, mesmo em momentos de incerteza, há líderes e funcionários públicos em todo o mundo adotando novas abordagens e se esforçando para fazer a diferença para os cidadãos a quem servem.

Esses líderes têm presente o propósito moral do governo e são muito conscientes do potencial das políticas públicas bem desenhadas e implementadas para tornar a vida melhor para todos.

À primeira vista, os temas aqui apresentados – confiança, demografia, sustentabilidade e tecnologia – podem parecer difíceis para o governo. Mas essas histórias nos lembram que aprendizados antigos podem ajudar a resolver novos problemas. Os valores fundamentais da entrega – foco nos resultados para os cidadãos, planejamento do impacto e ajuste rápido a partir da análise de dados – permanecem universais, mesmo quando o mundo está mudando.

A incerteza pode ser inquietante, mas não precisa nos paralisar. Essas histórias nos dão esperança sobre o que é possível realizar se enxergarmos oportunidades nos desafios.

Confiança



- Estabeleça confiança como objetivo
- Coloque os cidadãos no centro
- Lembre-se de quem é o dinheiro que se gasta

Demografia



- Use dados para entender a realidade
- Envolver a cadeia de entrega
- Aproprie-se do objetivo

Sustentabilidade



- Encurte prazos e defina foco
- Encontre novas formas de mudar antigos comportamentos

Tecnologia



- Use tecnologia como ferramenta bidirecional
- Seja criativo
- Dirija rotinas usando dados

