

Bloomberg Philanthropies City Data Alliance

**Programa City Data Alliance
da Bloomberg Philanthropies**

ÍNDICE

Sobre o programa 3

Formação de equipes
bem-sucedidas 11

Tipologia de projetos 14

Programa City Data Alliance da Bloomberg Philanthropies

Sobre o programa

Cidades em todo o mundo estão entrando em uma nova era de dados e inteligência artificial. Embora muitas tenham criado políticas, ferramentas e estruturas de governança, poucas tiveram a oportunidade de testar, adaptar e aprender como os dados e a IA realmente funcionam na administração municipal. O programa Bloomberg Philanthropies City Data Alliance (City Data Alliance ou CDA) ajuda as cidades a ir além do planejamento e colocar as iniciativas em prática.

Liderado pelo Bloomberg Center for Government Excellence da Universidade Johns Hopkins (GovEx), o programa CDA prepara equipes municipais para aplicar dados e IA de forma responsável, resolver problemas reais dos moradores, gerenciar riscos, se adaptar às mudanças e ampliar soluções eficazes. Desde 2022, o CDA apoiou mais de 80 cidades em 12 países, representando 78 milhões de habitantes, acumulando conhecimentos práticos profundos sobre o que realmente é necessário para usar dados e IA para melhorar a vida dos cidadãos.

O que as cidades fazem no programa

As cidades ingressam com um problema voltado aos residentes que tem sido difícil de resolver. Por meio de apoio estruturado, mentoria e ferramentas práticas, as equipes irão:

1

Converter um problema enfrentado pelos residentes em um caso de uso específico

Refinar um problema conhecido até transformá-lo em um caso de uso claro e testável, com usuários definidos, restrições e indicadores de sucesso.

2

Prototipar para explorar e afinar possíveis soluções

Usar testes de baixa fidelidade para experimentar abordagens diversas, expor suposições e identificar qual solução merece investimento adicional.

3

Projetar, construir e testar uma solução

Criar e pilotar um produto mínimo viável (MVP), orientado pelas necessidades dos usuários, por restrições da cidade e pelas condições de implementação.

4

Reforçar a capacidade para garantir sustentabilidade e escala

Aprofundar habilidades, julgamento e práticas internas da cidade enquanto se desenvolve um guia prático que permita à cidade manter, adaptar ou ampliar a solução.

Por meio desse trabalho, as cidades geram evidências, fortalecem a confiança em sua abordagem e concluem com um caso de uso validado, centrado no cidadão, além de uma base prática para impacto de longo prazo.

Estrutura e trajetórias do programa

Todas as cidades iniciam com uma fase de definição de escopo e, em seguida, são convidadas a avançar para a trajetória que melhor se alinhe ao seu nível de maturidade e aos seus objetivos:

Fase de definição do escopo (junho a agosto)

OBJETIVO	Traduzir um problema enfrentado pelos residentes em um caso de uso claro, viável e testável.
As equipes municipais se concentram em	Apoio fundamental fornecido
Identificar um problema acionável e de alto impacto	Um workshop de definição do escopo para estruturar o caso de uso e avaliar da viabilidade
Testar as ideias de solução frente às restrições e aos dados disponíveis	Coaching estratégico adaptado às prioridades e restrições da cidade
Esclarecer os tomadores de decisão, a responsabilidade e a capacidade necessária para a implementação	Sessão colaborativa com cidades pares para identificar riscos, suposições e sinais de prontidão

Essa fase segue uma cadência previsível, com sessões virtuais duas vezes por semana durante os dois primeiros meses e sessões semanais no terceiro mês, à medida que as equipes consolidam decisões e finalizam o caso de uso. Entre as sessões, as equipes permanecem conectadas com os coaches e parceiros do CDA por meio de um canal de comunicação compartilhado (WhatsApp, Slack, Teams etc.), para resolver questões com agilidade e manter o ritmo de trabalho. Ao final da fase de escopo, a GovEx avalia o nível de prontidão e recomenda a próxima trajetória.

Caminho de Implementação – para cidades prontas para construir e testar soluções

As cidades nesta trajetória utilizam ciclos de aprendizagem com prazo definido para iterar soluções em condições reais. O apoio integra coaching estratégico e assistência técnica, com forte protagonismo da cidade, trabalhando dentro das rotinas existentes de implementação para fortalecer capacidades internas de forma sustentável.

Caminho de Capacitação – para cidades que irão fortalecer suas capacidades básicas

As cidades nesta trajetória recebem recomendações personalizadas com base na fase de escopo, além de conexões com os sprints do What Works Cities, da Results for America, cursos autoinstrucionais e outros recursos para acelerar práticas fundamentais de dados e gestão de desempenho.

Como trabalhamos

As cidades frequentemente constatam que investimentos apenas em infraestrutura de dados não garantem melhorias significativas para os residentes. Mesmo intervenções bem desenhadas podem não alcançar os resultados esperados sem uma compreensão clara das necessidades da população ou sem testes em condições reais.

O City Data Alliance utiliza uma abordagem de testar e aprender que enfatiza:

- Ação: testar ideias desde cedo para entender o que funciona
- Evidência: gerar dados para validar pressupostos e reduzir riscos
- Iteração: adaptar soluções com base no que foi identificado ao longo do processo

Trabalhar em ciclos de aprendizagem permite que as cidades explorem opções antes de se comprometerem, fortaleçam capacidades internas e aumentem a confiança nas decisões. Um escopo estruturado assegura a viabilidade, esclarece riscos e prepara o caminho para a implementação.

Ciclos de aprendizagem (Caminho de Implementação)

Ciclo de Aprendizagem 1: Protótipo (setembro a outubro)

OBJETIVO	Utilizar protótipos iniciais para gerar evidências sobre quais abordagens de solução são mais promissoras.
As equipes municipais se concentram em	Apoio principal fornecido
Desenvolver protótipos de baixa fidelidade para testar ideias concorrentes	Coaching estratégico para a avaliação das conclusões e refinar a direção
Coletar feedback dos residentes e da equipe da linha de frente	Sessões técnicas para resolver desafios relacionados a dados e implementação
Restringir as opções de solução com base em evidências e viabilidade	Intercâmbios selecionados com cidades que enfrentam desafios semelhantes

Ciclo de aprendizagem 2: Desenvolvimento da solução (novembro a janeiro)

OBJETIVO	Desenvolver uma solução mínima viável que possa funcionar dentro das restrições operacionais da cidade.	
As equipes municipais se concentram em	Apoio principal fornecido	
Traduzir os aprendizados do protótipo em uma solução funcional Tornar explícitas as decisões de compensação em torno do escopo, dos recursos e dos prazos de implementação da solução Definir a abordagem de testes-piloto, os usuários e os critérios de sucesso	Coaching estratégico para orientar a execução e a tomada de decisões Sessões técnicas para suporte prático ao desenvolvimento da solução Um workshop sobre MVP (produto mínimo viável) para definir o escopo, as compensações e os critérios de “suficiência”	

Ciclo de aprendizagem 3: Escala e lançamento (fevereiro a março)

OBJETIVO	Testar a solução na prática e preparar-se para a propriedade e expansão a longo prazo.	
As equipes municipais se concentram em	Apoio principal fornecidos	
Testar a solução com usuários reais em ambientes reais Avaliar os primeiros resultados e lições de implementação Estabelecer governança, propriedade e caminhos para a expansão	Coaching estratégico e sessões técnicas Clínica entre cidades pares com foco nas lições aprendidas e no planejamento da sustentabilidade Dia de demonstração para compartilhar resultados e percepções com cidades pares	

O que se espera das cidades participantes

Espera-se que as cidades selecionadas para o programa City Data Alliance assumam os seguintes compromissos:

- Preencher o [What Works Cities \(WWC\) Data Snapshot](#) (caso ainda não tenha sido preenchido)
- Montar uma equipe municipal multifuncional com tempo dedicado, incluindo especialistas em dados e outros especialistas alinhados ao caso de uso
- Envolver-se ativamente em espaços de aprendizagem entre cidades, como oficinas, clínicas com cidades pares e eventos presenciais
- Organizar uma visita local na cidade após a fase de definição do escopo, que pode incluir testes com usuários ou outras atividades que envolvem residentes para avançar na prototipagem
- Participar de duas reuniões de acompanhamento do progresso no programa com o(a) prefeito(a) (e o gestor da cidade, quando aplicável)
- Manter o ritmo entre os pontos de contato, coordenando-se com a equipe do City Data Alliance por meio de um canal de comunicação acordado.
- Abordar o trabalho com curiosidade e uma mentalidade de teste e aprendizagem, dedicando tempo para entender o problema e explorar opções antes de decidir por uma solução ou ferramenta específica.

A quem se destina este programa

As cidades mais adequadas para o programa City Data Alliance normalmente:

- Atendem a 100.000 ou mais residentes
- Possuem um(a) prefeito(a) com pelo menos dois anos restantes no cargo
- Possuem um diretor de dados ou função equivalente
- Demonstrem bases sólidas para o uso de dados em todos os serviços e funções municipais
- Demonstrem compromisso da liderança com o uso de dados e IA para melhorar os resultados para os residentes
- Podem dedicar uma equipe com autoridade para tomar decisões
- Estão abertas a desafios

Datas e eventos principais

Chamada de boas-vindas e orientação

27 DE MAIO · VIRTUAL

Os líderes do City Data Alliance (com participação opcional de gestores) se reúnem com a equipe do programa para participar da inauguração, estabelecer expectativas e se preparar para a fase de definição do escopo.

Primeira Reunião com o Coach

SEMANA DE 1º DE JUNHO · VIRTUAL

O coaching estratégico inicia-se durante a fase de definição do escopo, oferecendo suporte personalizado à medida que as cidades esclarecem seu caso de uso e prontidão para avançar para a fase de testes e entrega.

Visitas ao local

1º DE SETEMBRO A 16 DE OUTUBRO · NA CIDADE

Tras la fase de definición del alcance , las ciudades que participan en la línea de trabajo de casos de uso organizan una visita de dos días con su Coach para coordinar con el liderazgo de la ciudad, validar hipótesis y avanzar en las pruebas de prototipos.

Evento presencial para líderes do CDA

JANEIRO DE 2027 · BALTIMORE

Um encontro imersivo para líderes municipais sintetizarem aprendizados, compartilharem progressos e fortalecerem a capacidade coletiva em toda a rede global.

O que as cidades levam do programa

As cidades saem com mais do que uma solução pontual. Elas saem com um caso de uso validado e centrado nos residentes; evidências do que funciona na prática; maior coordenação e capacidade de tomada de decisão entre departamentos; e um guia prático para sustentar, adaptar ou escalar soluções. Além disso, passam a integrar uma rede duradoura de cidades pares, que amplia o aprendizado para além de um único projeto.

Programa City Data Alliance da Bloomberg Philanthropies

Formação de equipes bem-sucedidas



sucesso no programa City Data Alliance depende de mais do que um único departamento ou de um conjunto de competências técnicas.

As cidades que avançam da definição de escopo para a prototipagem e a construção de um produto mínimo viável (MVP) reúnem capacidades essenciais que apoiam a tomada de decisão e a implementação em condições operacionais reais.

Essas capacidades não exigem uma estrutura de equipe fixa. Em algumas cidades, uma única pessoa pode desempenhar vários papéis; em outras, as responsabilidades são compartilhadas entre um grupo. O que importa é que cada capacidade tenha um responsável claro e seja utilizada ativamente ao longo de todo o programa para manter o ritmo e transformar soluções do conceito à prática.

Capacidades-chaves

Patrocínio executivo com autoridade para alocação de equipe

Cidades que obtêm sucesso contam com lideranças seniores capazes de definir prioridades, alocar tempo da equipe e resolver questões interdepartamentais. Quando esse nível de patrocínio não está claro, as equipes enfrentam dificuldades para garantir participação consistente, especialmente à medida que o trabalho evolui da definição de escopo para a prototipagem e a implementação.

Coordenação da implementação

A implementação exige uma coordenação com responsabilidade clara por parte da cidade, incluindo organização, preparação, acompanhamento e manutenção do ritmo diário do trabalho. Quando a coordenação é informal ou distribuída entre muitas pessoas, as equipes enfrentam atrasos, decisões não tomadas ou perda de continuidade. Um coordenador designado ajuda a transformar os insumos do programa em progresso contínuo.

Conhecimento profundo do problema enfrentado pelos residentes

Soluções eficazes dependem de profissionais que compreendam o contexto do serviço, os fluxos de trabalho, as restrições e as realidades vividas relacionadas ao problema em questão. Quando essa expertise está ausente ou é periférica, as equipes correm o risco de desenvolver soluções tecnicamente promissoras que não se adequam às necessidades operacionais ou à experiência dos cidadãos.

Capacidade de dados e técnica em todo o ciclo de vida dos dados

As cidades precisam de profissionais que saibam onde os dados relevantes estão armazenados, como são gerados e quais limitações ou riscos apresentam. Essa capacidade sustenta análises, prototipagem, avaliação de viabilidade e identificação de vieses ou lacunas. Uma capacidade sólida em dados também ajuda a evitar atrasos relacionados ao acesso, preparação ou anonimização de dados.

Como o trabalho é realizado

As áreas abaixo descrevem algumas das principais funções que apoiam o progresso em todo o programa CDA. As cidades devem identificar quem será o principal responsável por cada área e onde podem ser necessários colaboradores adicionais, reconhecendo que as responsabilidades podem ser combinadas ou compartilhadas, dependendo do tamanho e da estrutura da equipe.

Liderança executiva e responsabilidade

Autoridade para definir prioridades e alocar o tempo da equipe

Responsabilidade pelo compromisso geral da cidade e acompanhamento do programa

Coordenação interdepartamental entre colaboradores e atores-chave

Planejamento para sustentabilidade e adoção além da fase de protótipo

Coordenação da implementação e do programa

Principal ponto de contato com o programa City Data Alliance

Coordenação diária da implementação e dinamismo

Manutenção da linha direta entre o problema dos residentes e a solução

Gestão de mudanças e envolvimento dos atores-chave internos

Direção do produto e tomada de decisões

Definição e gestão do escopo do protótipo ou produto mínimo viável (MVP)

Tomada de decisões sobre compromissos, sequenciamento e o que não desenvolver

Utilização de evidências de testes e prototipagem para orientar as próximas etapas

Planejamento e realização de testes com usuários ou linha de frente

Percepções operacionais e dos residentes

Compreensão profunda do problema enfrentado pelos residentes e do contexto do serviço

Alinhamento do projeto da solução com os fluxos de trabalho operacionais e as restrições

Feedback contínuo da equipe de linha de frente e dos usuários

Garantia da viabilidade da solução em ambientes de serviço reais

Capacitação técnica e de dados

Conhecimento das fontes de dados, sistemas e ciclos de atualização

Navegação pelas permissões de dados, privacidade e requisitos de conformidade

Avaliação da qualidade dos dados, lacunas e riscos de viés

Desenvolvimento e implementação técnica (análise, modelagem, prototipagem, engenharia)

Programa City Data Alliance da Bloomberg Philanthropies

Tipologia de projetos

As cidades que participam da City Data Alliance desenvolvem projetos de dados voltados aos cidadãos. Cada projeto se concentra em um caso de uso claramente definido, que pode ser delimitado, testado e adaptado em condições operacionais reais da cidade. A tipologia abaixo descreve tipos comuns de problemas voltados aos cidadãos nos quais dados e inteligência artificial podem ajudar as cidades a tomar decisões melhores. Muitos problemas abrangem mais de uma categoria. Esses tipos oferecem um ponto de partida para a definição de escopo e o alinhamento, ao mesmo tempo em que permitem flexibilidade na forma como as cidades estruturam suas soluções.

1. Em quem focar (segmentação e priorização)

Esses casos de uso ajudam as cidades a identificar quais residentes, locais ou casos devem ser priorizados quando as necessidades excedem a capacidade, permitindo uma intervenção mais rápida e eficaz.

Decisão: Quem deve receber atenção ou recursos primeiro

EXEMPLOS DE CASOS DE USO

- Identificar as famílias com maior risco de despejo para priorizar os serviços de prevenção
- Sinalizar propriedades com maior probabilidade de apresentar riscos à segurança para revisão preventiva
- Direcionar ações de comunicação a cidadãos provavelmente elegíveis, mas não inscritos em benefícios

2. Onde investir recursos limitados (alocação e otimização)

Esses casos de uso ajudam as cidades a fazer escolhas mais claras sobre como empregar recursos limitados para maximizar o impacto em bairros, serviços ou populações.

Decisão: Como equipes, tempo ou recursos financeiros limitados devem ser distribuídos

EXEMPLOS DE CASOS DE USO

- Otimizar rotas ou cronogramas de inspeção para reduzir tempos de resposta
- Alocar equipes de atendimento ou mobilização entre bairros com base na demanda projetada
- Equilibrar cargas de trabalho entre equipes para melhorar a qualidade do serviço

3. Como a equipe toma decisões no dia a dia (apoio à linha de frente e à supervisão)

Esses casos de uso focam em aprimorar decisões recorrentes ou em tempo real tomadas por profissionais da linha de frente ou gestores, fornecendo informações oportunas, relevantes e acionáveis.

Decisão: O que profissionais ou supervisores fazem no momento

EXEMPLOS DE CASOS DE USO

- Apoiar os assistentes sociais na priorização das tarefas diárias
- Ajudar os supervisores a identificar gargalos ou atrasos antecipadamente
- Melhorar a coordenação entre equipes que trabalham em casos compartilhados

4. Como os cidadãos transitam pelos serviços (trajetória e experiência do serviço)

Esses casos de uso ajudam a reduzir fricções, confusões ou evasão, melhorando a experiência dos cidadãos ao longo dos diferentes pontos de contato e departamentos.

Decisão: Como os serviços são desenhados e entregues aos residentes

EXEMPLOS DE CASOS DE USO

- Redesenhar processos de triagem ou encaminhamento para reduzir atrasos
- Identificar onde e por que os cidadãos deixam de participar de programas
- Melhorar o acesso para comunidades multilíngues ou historicamente menos atendidas

5. Qual caminho seguir (tomada de decisão em políticas públicas)

Esses casos de uso apoiam lideranças na avaliação de alternativas, modelagem de resultados potenciais e teste de abordagens antes de assumir ou ajustar compromissos significativos.

Decisão: Qual programa, política ou modelo adotar

EXEMPLOS DE CASOS DE USO

- Modelar como diferentes alocações em abrigos impactariam o fluxo do sistema
- Testar uma mudança proposta de elegibilidade com um grupo piloto antes da implementação completa
- Comparar estratégias alternativas de implementação por meio de simulações de cenários

Uma observação sobre análises avançadas e IA

O programa City Data Alliance incentiva as cidades a explorar cuidadosamente como a análise avançada e a IA podem fortalecer a tomada de decisões e melhorar os resultados para os residentes. Isso pode incluir abordagens que revelam padrões, riscos ou oportunidades a partir de conjuntos de dados grandes ou complexos. O programa City Data Alliance apoia esses esforços quando eles se baseiam em decisões operacionais reais, combinadas com a experiência humana e utilizadas de forma responsável em contextos urbanos reais.

O que normalmente não é adequado

O programa City Data Alliance não foi projetado para apoiar trabalhos que sejam principalmente estratégicos, exploratórios ou orientados pela tecnologia, sem um caminho claro para a ação. Isso inclui estratégias de dados independentes ou esforços de desenvolvimento de políticas sem um caso de uso específico voltado para os residentes, painéis ou relatórios que não estejam vinculados a decisões concretas, compras públicas ou seleção de fornecedores sem a oportunidade de teste e iteração, pesquisa acadêmica sem propriedade operacional ou estratégias de IA em toda a cidade que não sejam baseadas em um problema testável e de curto prazo.

