

# Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento

The background features a dark grey grid pattern. Overlaid on this are several vibrant geometric elements: a large red circle on the right side, a green circle at the top center, a blue line forming a jagged path across the middle, a green line curving from the bottom left, and several 3D-style polyhedrons in shades of pink, blue, and orange scattered throughout the scene.

# Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

D4571 Design ágil para inovação social e desenvolvimento / Bruno Rizardi,  
Tomaz Vicente. -- Brasília: PNUD; Enap, 2020.  
60 p. : il. --

ISBN: 978-65-87791-24-1

1. Desenvolvimento Social. 2. Inovação. 3. Políticas Públicas. 4.  
Assistência Humanitária. 5. Inovação Social. 6. Desenvolvimento  
Humano. 7. Experimentação. 8. Design. I. Título. II. Rizardi, Bruno.  
III. Vicente, Tomaz. IV. Programa das Nações Unidas para o  
Desenvolvimento.

CDU 304:001.895

---

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Realização



Apoio



## Expediente

### **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD Brasil**

Representante Residente  
Katyna Argueta

Representante Residente Adjunto  
Carlos Arboleda

Representante Residente Assistente  
para Programa  
Maristela Baioni

Coordenadora da Unidade de Governança e Justiça  
para o Desenvolvimento  
Moema Freire

Gerente de Projeto  
Lídia Botelho

Assistente de Programa  
Aline Santana

Assistente de Projeto e Comunicação  
Júlia Matravolgyi

### **Escola Nacional de Administração Pública - ENAP**

Presidente  
Diogo Costa

Diretora-Executiva  
Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Altos Estudos  
Diana Coutinho

Diretor de Educação Executiva  
Rodrigo Torres

Diretor de Desenvolvimento Profissional  
Paulo Marques

Diretora de Inovação  
Bruna Santos

Diretora de Gestão Interna  
Alana Regina Biagi Silva Lisboa

Coordenadora-Geral de Inovação e Colaboradora  
Marizaura Camões

Revisão  
Adriana Vieira Braga e Roberto C. R. Araújo

### **Design Ágil para Inovação Social e Desenvolvimento**

Concepção, Pesquisa e Redação  
Bruno Rizardi e Tomaz Vicente

Projeto Gráfico e Diagramação  
Gabriela Pires

Ilustração  
Guilherme Vieira e Henrique Vieira

Sumário	6	<b>INTRODUÇÃO</b>	24	Passo 1: formar uma equipe
	8	Desenvolvimento Humano	26	Passo 2: planejar o projeto
	10	Problemas Sociais e Desafios de Desenvolvimento	26	Passo 3: dimensionar o tempo
	11	Inovação Social	27	Passo 4: mapear riscos
	11	Estratégias de Inovação Social	28	<b>JORNADA</b>
	12	Inovação em Serviços e Produtos	31	Etapa 1: Contexto
	12	Inovação em Processos	33	Mapa do Sistema
	12	Transformação Digital	35	Pontos de Alavancagem
	12	Inovação em Políticas Públicas	37	Etapa 2: Problema
	13	Inovação Aberta	38	Entendimento
	14	<b>MODELOS MENTAIS</b>	40	Campo
	15	Paixão por um problema, não por uma solução	42	Ponto de Vista
	16	Humildade com agência	44	Etapa 3: Solução
	17	Diversidade colaborativa	44	Ideação
	18	Inspirado em dados, focado nas pessoas	46	Protótipo e Teste
	19	Confiança criativa	48	Etapa 4: Evolução
	20	Erro como aprendizado	48	Rotinas Ágeis
	21	<b>PREPARAÇÃO</b>	51	Uma nota final: desenvolvendo equipes que aprendem
	22	Liderando a jornada de inovação	52	<b>CONCLUSÃO</b>
			54	<b>APÊNDICE</b>
			54	Para saber mais: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Este livro é destinado a lideranças que trabalham com a promoção do desenvolvimento – em suas dimensões social, econômica ou ambiental – e querem inovar, mas não sabem por onde começar, nem como conduzir uma jornada de inovação alinhada a uma estratégia de desenvolvimento humano.

O desenvolvimento humano – entendido como a ampliação das capacidades e oportunidades para que cada pessoa possa desenvolver de forma livre e segura sua trajetória de vida – é um grande desafio que mobiliza sociedades e organizações no mundo todo. Em 2015, os países membros das Nações Unidas pactuaram uma agenda global inovadora para os próximos 15 anos: a Agenda 2030, que contém os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Essa agenda propõe uma ação mundial coordenada entre governos, empresas, academia e sociedade civil organizada para alcançar os 17 ODS e suas 169 metas, de forma a erradicar a pobreza e promover vida digna e justa para todos, dentro dos limites do planeta. A elaboração da Agenda contou, ainda, com participação ativa da sociedade civil organizada e outros grupos interessados. Os ODS buscam integrar todos os elementos do desenvolvimento sustentável – quais sejam o crescimento econômico, a inclusão social e a proteção ao meio ambiente – e engajar todos os países, desenvolvidos ou em desenvolvimento, na construção de um futuro melhor.

Nesse contexto, abordagens que promovam a inovação e a melhoria contínua de políticas e ações voltadas ao bem-estar das pessoas e do planeta são fundamentais para

alcançar os objetivos pactuados. Neste livro, apresentamos uma abordagem baseada em *design*, pensamento sistêmico e métodos ágeis, desenvolvida com o objetivo de criar inovações de impacto social, seja em governos, fundações e institutos, organizações sem fins lucrativos, organizações da sociedade civil, ou setores de responsabilidade social corporativa.

Boa leitura!

# Intro- dução

## capítulo 1

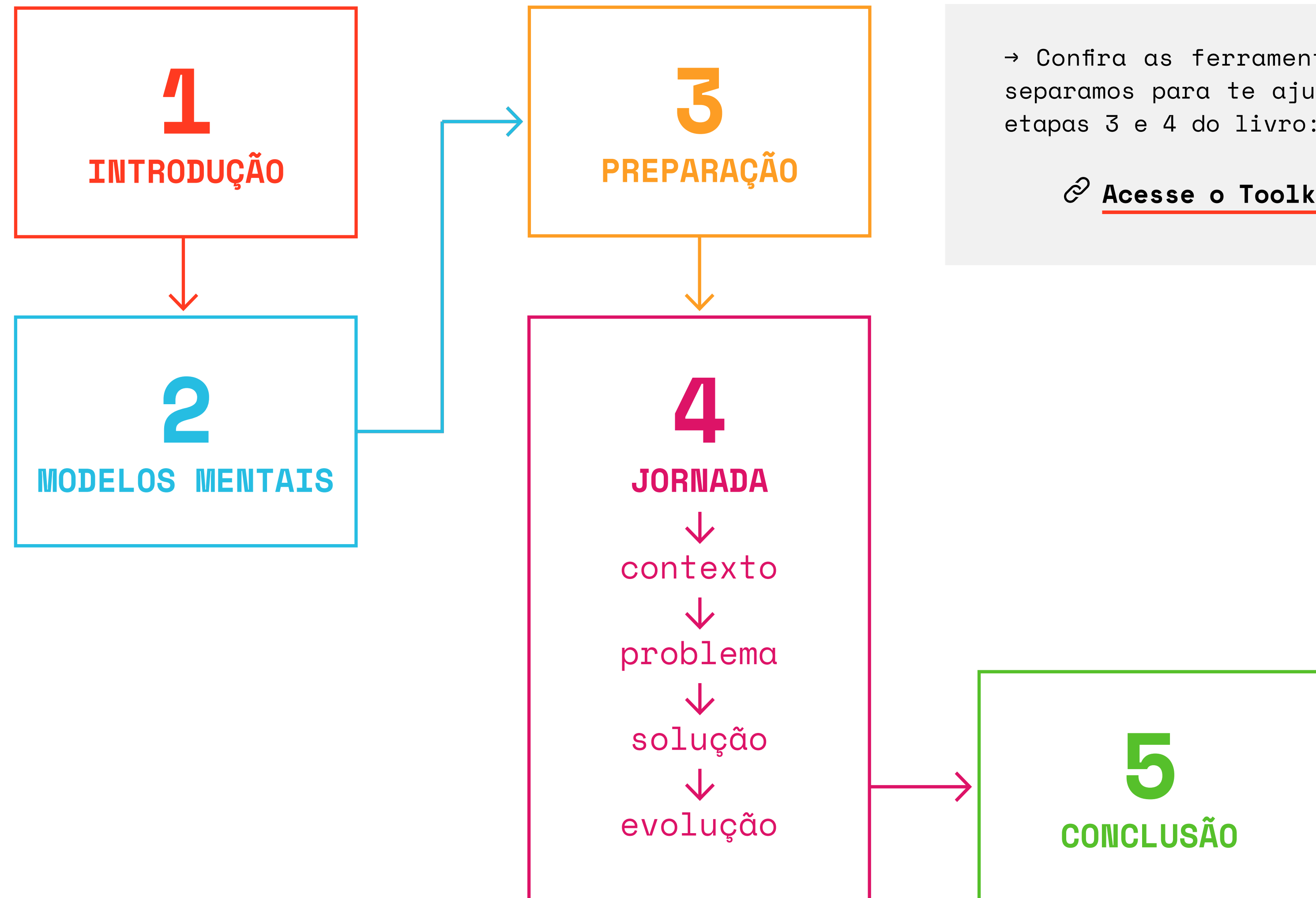
Vivemos no século 21, mas em um mundo diferente do que imaginávamos.

Apesar dos avanços tecnológicos, os problemas do século 20 persistem, e nós continuamos a combatê-los com metodologias do século 19. Este guia prático foi criado para quem sente a urgência de criar novas soluções para a promoção do desenvolvimento, mas não sabe por onde começar ou como conduzir uma jornada de inovação. Todos que trabalham com impacto social podem aproveitar o guia, sejam pessoas trabalhando com políticas públicas, negócios de impacto, ou em organizações do 3º setor. A jornada de *design* ágil para promoção do desenvolvimento, proposta neste guia, ajuda equipes a ampliar suas visões sobre o problema social no qual desejam atuar, a engajar atores importantes, a desenhar inovações de impacto e a adaptá-las continuamente.

Este livro é baseado em três abordagens: pensamento sistêmico, *design* e métodos ágeis. O pensamento sistêmico foca em mapear os sistemas complexos que geram os problemas sociais e demais desafios para o desenvolvimento e encontrar oportunidades de ação. O *design* combina abordagens quantitativas e qualitativas para criar soluções desejáveis e centradas no ser humano. Os métodos ágeis permitem aprender e adaptar as soluções continuamente, convertendo grandes desafios em pequenas batalhas.

O livro está dividido em cinco partes. Esta introdução fala sobre o desenvolvimento humano e os principais desafios para seu atingimento, explicando como a inovação social pode ser uma via para superá-los e abordando algumas das estratégias para promovê-la dentro das organizações. A segunda parte fala sobre alguns dos modelos mentais para inovação – o “jeito de pensar” que catalisa essa mudança. A terceira parte dá algumas dicas de como se preparar para liderar uma jornada de inovação, abordando desde a postura da liderança facilitadora até a gestão de tempo e riscos. A quarta parte do livro é a jornada em si, composta por quatro grandes etapas – contexto, problema, solução e evolução – que podem ou não ser percorridas, dependendo da estratégia de inovação social que a leitora decidir adotar. Na quinta parte são feitas algumas reflexões sobre a interligação dos diversos temas discutidos no livro.

Como bônus, também criamos um *toolkit* com diferentes ferramentas de *design* para te ajudar a liderar a jornada de inovação do seu projeto.



## Desenvolvimento Humano

Durante muito tempo o crescimento econômico foi percebido como a única estratégia para a promoção do desenvolvimento. Nessa perspectiva, renda e desenvolvimento passaram a ser sinônimos e grande parte das políticas públicas privilegiava o crescimento econômico em detrimento de outras dimensões essenciais à vida das pessoas. Em contraponto a essa perspectiva, surge o paradigma de Desenvolvimento Humano, adotado e disseminado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) a partir de seu primeiro Relatório de Desenvolvimento Humano, lançado em 1990<sup>1</sup>.

O Desenvolvimento Humano<sup>2</sup> é definido como um processo de ampliação das escolhas humanas, que possui duas dimensões: (i) a construção das capacidades dos indivíduos; e (ii) o uso que os indivíduos estão dispostos, habilitados e podem fazer dessas capacidades. Dessa forma, o objetivo do desenvolvimento, segundo a perspectiva do desenvolvimento humano, é criar um ambiente que permita às pessoas usufruírem uma vida longa, saudável e criativa.

O paradigma do desenvolvimento humano não desconsidera a importância do crescimento econômico. Esse questiona, entretanto, a pressuposta relação automática entre expansão da renda e expansão de alternativas huma-

nas: ressalta-se que essa relação não é automática, mas depende da qualidade e da distribuição do crescimento econômico, e não apenas do crescimento em termos quantitativos. Dessa forma, o elo entre crescimento e vidas humanas tem que ser criado conscientemente, por meio de políticas públicas deliberadas. Assim, como não existe uma relação automática entre crescimento econômico e progresso humano, o paradigma do desenvolvimento humano destaca como uma das questões políticas mais importantes o processo que permite ao crescimento traduzir-se, ou não, em desenvolvimento humano, sob condições diferentes de desenvolvimento.

O desenvolvimento humano também contempla um processo de expansão das escolhas dos indivíduos. Em outras palavras, ele envolve a busca do desenvolvimento de capacidades das pessoas e a garantia das oportunidades para que essas capacidades sejam aplicadas na prática.

É importante mencionar ainda que a Agenda 2030 e os ODS enfatizam também a dimensão da sustentabilidade, aliada à perspectiva de desenvolvimento. Nesse sentido, integram as três dimensões do desenvolvimento sustentável – econômica, social e ambiental –, buscando um desenvolvimento que seja pelas pessoas e para as pessoas, de forma inclusiva e sustentável. Os 17 ODS não são independentes entre si – precisam ser implementados de forma integrada.

---

1 UNDP. Human Development Report 1990. New York: Oxford University Press, 1990.

2 SEN, A. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.





Fonte: Organização das Nações Unidas

Estruturados em 17 eixos, os ODS foram criados em 2015, baseados nos êxitos dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os quais foram adotados no ano 2000 e orientaram as ações de desenvolvimento nos 15 anos seguintes. Por meio dos ODM, aprendeu-se que o estabelecimento de objetivos é o melhor mecanismo para alcançar melhores resultados de desenvolvimento e que esses compromissos sejam acompanhados por ações. Os 17 objetivos são compostos de 169 metas, que têm o objetivo de monitorar e propor avanços em cada uma das áreas. Alguns exemplos de ODS são: erradicação da pobreza (ODS 1), igualdade de gênero (ODS 5), consumo e produção responsáveis (ODS 12) e paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16).

Para auxiliar a avaliação do progresso dos países rumo ao desenvolvimento humano, o PNUD desenvolveu ainda o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). No Brasil, esse indicador está disponível também de forma adaptada para a análise da situação de desenvolvimento em cada município brasileiro, por meio do IDH-M.

Para mais informações, visite: <http://atlasbrasil.org.br/>

## Problemas Sociais e Desafios de Desenvolvimento

Os desafios para atingir o desenvolvimento são muitos, especialmente porque os problemas sociais são complexos. Diferentemente dos problemas técnicos que costumamos encontrar no dia a dia do trabalho, os problemas sociais têm duas características que os distinguem: eles mudam de acordo com o contexto e evoluem com o tempo<sup>3</sup>.

A pobreza, por exemplo, é um fenômeno multidimensional<sup>4</sup> causado pela presença de privações e falta de oportunidades que se manifesta de diferentes formas e prejudica o desenvolvimento humano. As vulnerabilidades e privações sofridas por uma pessoa considerada pobre no meio urbano podem ser diferentes das do campo: enquanto a primeira pode se manifestar, por exemplo, na falta de moradia ou pela poluição do ar, a segunda pode se manifestar na dificuldade de acesso a serviços básicos de educação, saúde e saneamento. Isso demonstra como não é possível mensurar a pobreza somente pela ótica econômica – observando apenas critérios relacionados à renda –, pois cada contexto apresenta diferentes restrições de oportunidades e privações. **Os problemas sociais mudam com o contexto.**

Além disso, esses problemas evoluem com o tempo. Pesquisas recentes<sup>5</sup> mostram novos surtos de sarampo devido a uma crise de confiança em relação às vacinas. Um desafio que antes era logístico, de vacinar extensivamente a população contra o sarampo, está se tornando um problema de comportamento, em que pessoas que desconfiam da efetividade das vacinas estão deixando de vacinar seus filhos. **Os problemas sociais evoluem com o tempo.**

Quando essas duas características são somadas, cria-se um desafio: problemas sociais raramente podem ser resolvidos sistemicamente a partir de soluções padronizadas. Portanto, para lidar com desafios complexos de desenvolvimento é preciso uma abordagem capaz de analisar o contexto específico do problema e pensar soluções que sejam capazes de evoluir continuamente, em ciclos iterativos e adaptativos. Isso tudo de forma rápida, antes que o problema se transforme e a solução já nasça desatualizada.

Não existe, portanto, um caminho único para criar esse futuro desejável, uma vez que os problemas sociais se interconectam uns com os outros – educação está relacionada com emprego, que se relaciona com renda, que se relaciona com segurança, que se relaciona com saúde e assim por diante; o importante é agir e não se deixar paralisar pelo tamanho e complexidade dos desafios de desenvolvimento.

---

<sup>3</sup> RITTEL, Horst W. J; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, jun. 1973. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/bf01405730>.

<sup>4</sup> SEN, Amartya. *Development as freedom*. 2. ed. . Oxford New York: Oxford University Press, 2001. ISBN 9780192893307.

---

<sup>5</sup> WORLD HEALTH ORGANIZATION. Immunization week 2019. Disponível em: <<https://www.who.int/news-room/campaigns/world-immunization-week/world-immunization-week-2019/vaccines-and-the-power-to-protect>> Acesso em: 10 set. 2020.

## Inovação Social

Inovação social acontece quando uma nova solução para um problema social é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa que as soluções anteriores, e cujo valor criado beneficia mais a sociedade como um todo do que um indivíduo específico<sup>6</sup>. A solução pode ser um serviço, um produto ou uma mistura dos dois – como é o caso das políticas públicas que misturam múltiplos serviços e produtos. Esse fenômeno pode ser protagonizado por diferentes atores, sejam eles movimentos sociais, governos, empresas, organizações sem fins lucrativos ou universidades. A inovação social não é (nem pode ser) responsabilidade exclusiva de uma organização ou indivíduo, já que atuar sobre problemas sociais e desafios de desenvolvimento requer a colaboração ativa entre múltiplos atores<sup>7</sup>. Os desafios de desenvolvimento mais difíceis e importantes não podem ser resolvidos, ou até mesmo entendidos, sem envolver os setores público, privado, terceiro setor e sociedade civil.

A inovação social, seja ela feita por meio do *design* ou de qualquer outra abordagem, tem o desenvolvimento humano como seu objetivo final. Ambas colocam as necessidades humanas no âmago da sua razão de ser. Enquanto o *design* traz maneiras de entender sonhos e dores das pessoas e criar soluções que fazem sentido, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável apontam as oportuni-

6 PHILLS, James; DEIGLMEIER, Kriss; MILLER, Dale. Rediscovering social innovation. Stanford Soc. Innov. Rev., n. 6, 2008.

7 CLAVIER; MALHOTRA; SOULE. Defining social innovation. Disponível em: <<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>>. Acesso em: 04 maio 2020.

des que queremos criar para melhorar a vida das pessoas, sem deixar ninguém para trás. Somente com colaboração e atuação conjunta é possível fazer inovação social, que é caracterizada por três elementos principais<sup>8</sup>:

- 1 Jornada de reflexão e aprendizagem conjunta dos atores-chave na formulação, implementação e adaptação da inovação.
- 2 Mudança da relação entre os atores-chave e das regras do jogo.
- 3 Produção de resultados duradouros e relevantes para a sociedade.

## Estratégias de Inovação Social

A inovação social pode acontecer de diversas formas e, por isso, é importante escolher a estratégia que mais faz sentido para o desafio em questão. Características como os objetivos desejados, o contexto da organização e os recursos disponíveis ajudam a escolher a melhor estratégia a ser adotada. Abaixo estão cinco estratégias de inovação social: inovação em políticas públicas, inovação em serviços e produtos, inovação em processos, transformação digital e inovação aberta.

8 BEKKERS, V. et al. The social innovation perspective in the public sector: co-creation, self-organization and meta-governance. 2014.

### Inovação em Serviços e Produtos

Uma forma de gerar impacto social é criando novos serviços ou produtos que ajudam as pessoas a resolverem problemas que têm origem social. A estratégia de inovação em produtos e serviços é recomendada para projetos que resolvem questões locais de baixa complexidade e com um público-alvo específico e bem definido. Esse tipo de estratégia é executada por organizações como governos locais, organizações sem fins lucrativos e empreendimentos sociais.

### Inovação em Processos

Inovações em processos ajudam na melhoria incremental dos resultados ao aumentar a eficiência de procedimentos internos de serviços e produtos que já estão em vigor. Quando se trata de inovações em processos que buscam gerar impacto social, o caminho entre a mudança desses métodos e o impacto gerado nem sempre é direto ou óbvio. Projetos de inovação que melhorem contratações públicas, por exemplo, podem garantir uma melhoria indireta na entrega de produtos e serviços pelo governo à sociedade. Ao inovar em processos, é importante que a equipe sempre tenha em mente os impactos sociais positivos que se busca alcançar, maximizando esses ganhos a partir da remodelagem da gestão interna. Organizações que trabalham com inovação em processos são governos, consultorias estratégicas do setor privado e organizações sem fins lucrativos.

### Transformação Digital

Inovações guiadas pela transformação digital acontecem quando as organizações apostam em tecnologias da informação e comunicação (TIC) para escalar soluções existen-

tes e torná-las mais eficientes. É importante ressaltar que a transformação digital não é somente uma mudança para a tecnologia digital, mas uma mudança na organização, que afeta a cultura, a forma de trabalhar, seus produtos e serviços. A transformação digital para soluções de impacto social encontra barreiras, especialmente quando considerada a desigualdade de acesso a diferentes tecnologias e baixa alfabetização tecnológica de alguns públicos mais vulneráveis. Contudo, projetos de transformação digital têm alto potencial de inovação, escala e impacto social quando são desenhados respeitando as limitações de seu público-alvo.

### Inovação em Políticas Públicas

Políticas públicas podem ser definidas como uma ação do Estado em relação a um problema público<sup>9</sup>. Esses problemas são grandes, difíceis e podem ser definidos como **problemas complexos**<sup>10</sup>. São situações que se caracterizam por sua alta complexidade, ausência de começo ou fim definidos, interligações, múltiplas causas e por não serem solucionadas inteiramente. A solução desses problemas exige inovação<sup>11</sup>. Projetos de inovação em políticas públicas são recomendados quando se busca solucionar proble-

9 BIRKLAND, Thomas A. An Introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making. 4. ed. Nova Iorque: Routledge, 2016.

10 RITTEL, Horst W. J; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, v. 4, n. 2, p.155-169, jun. 1973. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/bf01405730>.

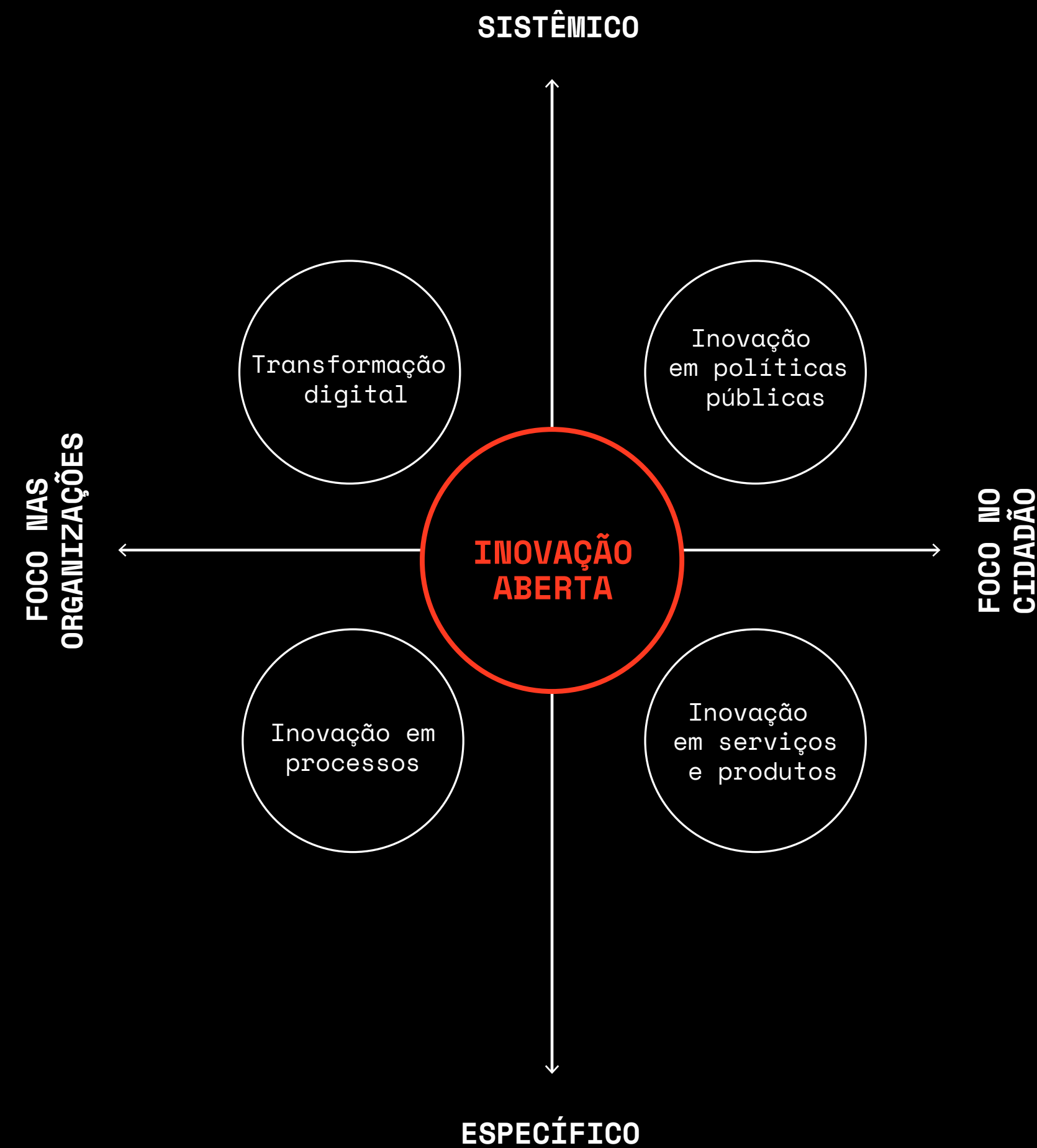
11 BUCHANAN, Richard. Wicked problems in design thinking. Design Issues, v. 8, n. 2, p.5-21, 1992. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/1511637>.

mas estruturais, sistêmicos e que levam um longo tempo para gerar impacto social. Normalmente, organizações governamentais trabalham com esse tipo de inovação.

### Inovação Aberta

Inovação aberta é quando organizações buscam em outras organizações e grupos de pessoas soluções para seus desafios. A inovação aberta pode acontecer em qualquer uma das quatro dimensões: Inovação em políticas públicas, Inovação em serviços e produtos, Inovação em processos e Transformação digital. A chave para um bom projeto de inovação aberta está em conhecer com profundidade o problema a ser resolvido e entender a melhor forma de comunicá-lo, para que outras organizações possam propor soluções. Quando se trata de impacto social, é necessário saber qual a mudança social positiva esperada das soluções. Organizações que trabalham com inovação aberta são governos, empresas sociais, fundações e organizações do setor privado.

Figura – Tipos de inovação de acordo com foco (eixo horizontal) e tipo de problema (eixo vertical)



Fonte: Elaboração própria.

Neste capítulo vimos como o desenvolvimento humano tem como objetivo desenvolver as capacidades das pessoas e ampliar seu leque de escolhas. Os problemas sociais que devem ser superados para promover o desenvolvimento são complexos: mudam com o contexto e evoluem com o tempo. Portanto, promover o desenvolvimento é um objetivo com diferentes caminhos, no qual metodologias flexíveis que consigam adaptar soluções são valiosas. A inovação social, assim como o *design*, propõe que soluções sejam construídas de maneira colaborativa, envolvendo público-alvo e atores-chave do processo para criar melhores soluções.

As cinco estratégias de inovação social – em serviços e produtos, processos, transformação digital e políticas públicas – mostram os diferentes caminhos que podem ser percorridos para transformar problemas sociais em soluções inovadoras. Refletir sobre sua posição na organização e a capacidade operacional antes de decidir qual estratégia de inovação adotar é o primeiro passo para sair do papel e concretizar a mudança.

# Modelos Mentais

## capítulo 2

Modelos mentais – também conhecidos como heurísticas<sup>12</sup> – são as crenças de cada um de nós sobre como o mundo funciona.

São uma série de conceitos, referências, suposições e métodos que nos ajudam a criar crenças e valores pessoais sobre uma determinada situação, tema ou pessoa. A imagem que temos da sociedade ao nosso redor, por exemplo, é apenas um modelo simplificado, já que ninguém consegue armazenar e processar toda a complexidade da sociedade, de um governo ou de um país em sua mente<sup>13</sup>. Em um mundo complexo como o de hoje, as pessoas constroem simplificações da realidade e as utilizam para antecipar e interpretar eventos<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Heurísticas são processos cognitivos empregados em decisões não racionais, sendo definidas como estratégias que ignoram parte da informação com o objetivo de tornar a escolha mais fácil e rápida.

<sup>13</sup> FORRESTER, J. W. Counterintuitive behavior of social systems. *Technology Review*, 1971.

Modelos mentais têm um papel importante na cognição, no raciocínio e na tomada de decisões, tanto por indivíduos, como por grupos<sup>15</sup>. Entender seus próprios modelos mentais e adotar a perspectiva mais apropriada para uma determinada situação é um passo importante para pensar em diferentes perspectivas para inovar.

Um exemplo de modelos mentais antagônicos é o contraste entre o perfeccionismo e a Lei de Pareto, também conhecida como 80/20. O primeiro considera a atenção aos detalhes na realização de uma tarefa como crucial, enquanto no segundo o importante é resolver o “grosso” do problema – já que 80% dos benefícios são colhidos com 20% do esforço. Em geral, ao realizar uma tarefa escolhemos se vamos adotar um modelo mental perfeccionista ou se vamos optar pela lei do 80/20.

Nesta seção, vamos expor seis modelos mentais que aumentam as chances de sucesso de uma jornada de inovação.

<sup>14</sup> CRAIK, K.J.W. *The nature of explanation, philosophy: science CAM*. Cambridge University Press, 1952.

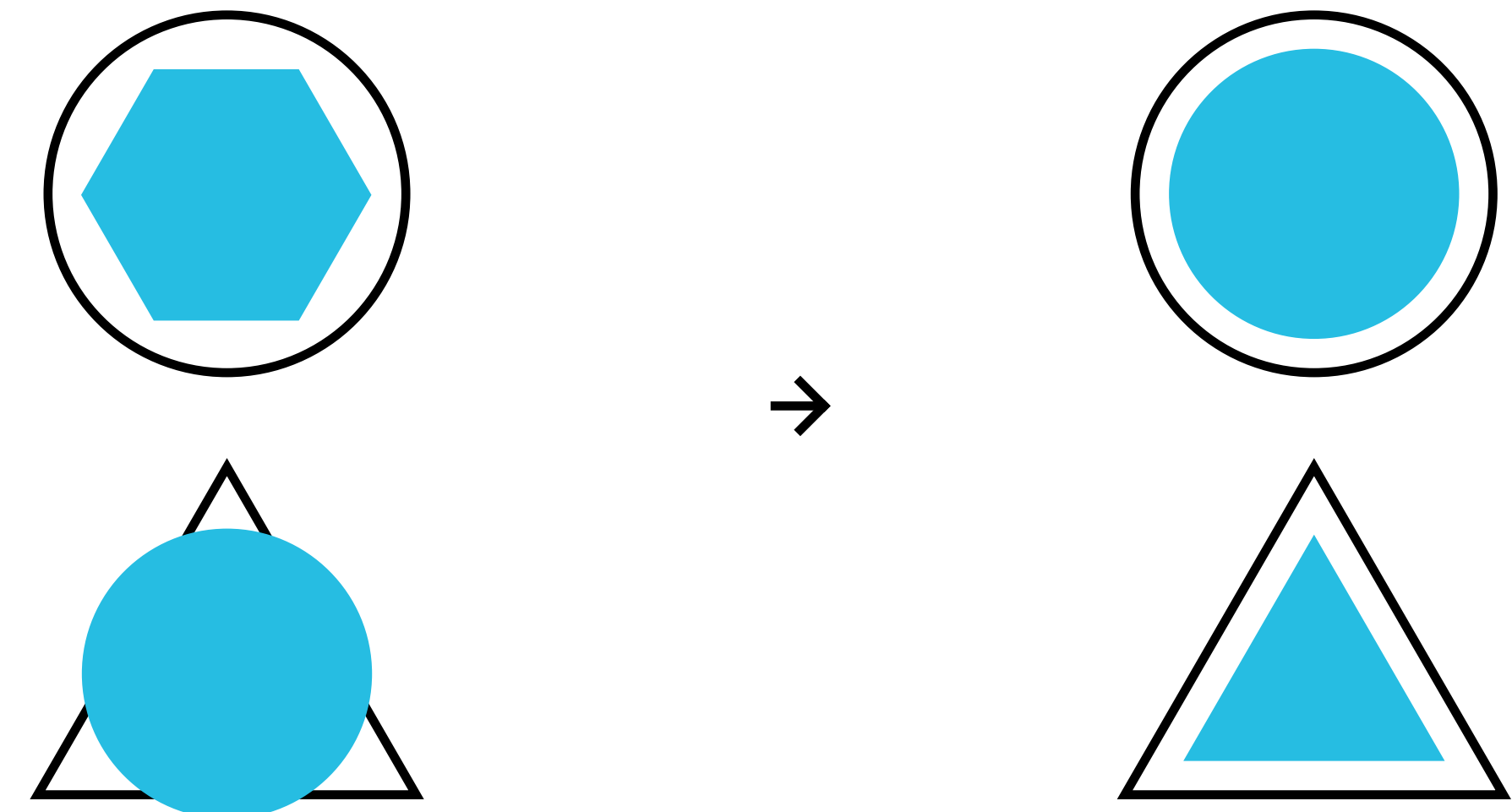
<sup>15</sup> *Mindset* – significado no dicionário Cambridge em Inglês.

Paixão por um problema, não por uma solução

Parte da arte de lidar com o problema traiçoeiro é a arte de não saber cedo demais que tipo de solução aplicar.

(RITTEL E WEBBER)<sup>16</sup>

É comum que lideranças que trabalham com problemas sociais tenham contato com soluções “bala-de-prata”: ideias brilhantes e atraentes que resolveram um problema em um contexto específico. Infelizmente, cópias idênticas de soluções para problemas sociais não costumam funcionar<sup>17</sup> – seja porque o contexto é diferente, o problema é somente parecido (mas não igual), ou as instituições têm capacidades de implementação distintas. Assim, novas tecnologias e soluções de outros países (em geral mais desenvolvidos) podem ser atrativas, mas têm boas chances de gerar frustração. A curiosidade de entender e de se envolver com um problema é o que nos permite, em um segundo momento, validar se essas soluções realmente aderem ao contexto e a pessoas que vivenciam problema. Uma fixação grande em uma solução pode sufocar a inovação.



Fonte: Elaboração própria.

16 RITTEL, Horst W. J; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, p.155-169, jun. 1973. Springer Nature. <http://dx.doi.org/10.1007/bf01405730>. p.164.

17 ANDREWS, Matt; PRITCHETT, Lant; WOOLCOCK, Michael. *Building state capability: evidence, analysis, action*. Oxford University Press. Disponível em: <<https://bsc.cid.harvard.edu/building-state-capability-evidence-analysis-action>>. Acesso em: 29 set. 2020.

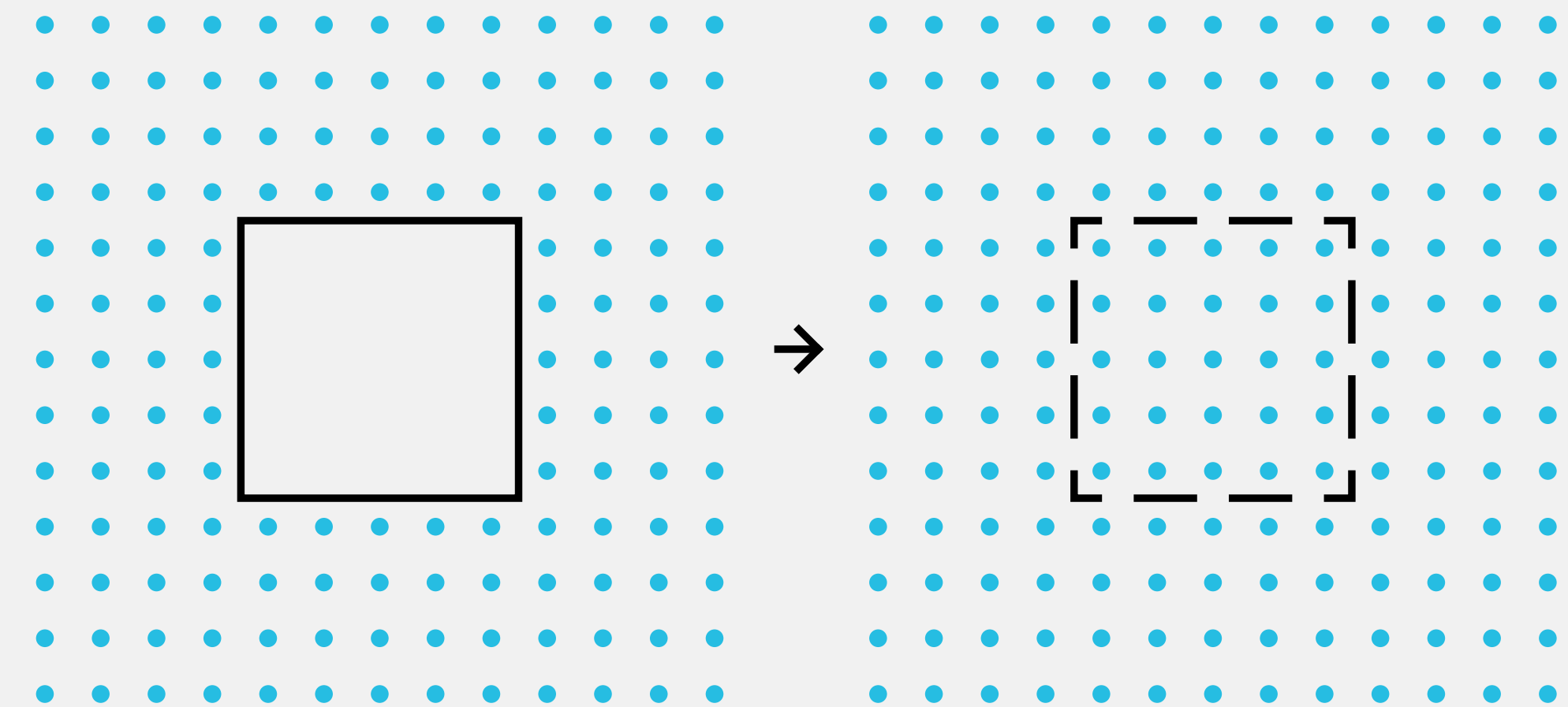
## Humildade com agência

Não é sensato ser muito seguro acerca de sua própria sabedoria. Faz bem lembrar que as pessoas mais fortes podem enfraquecer e as mais sábias podem errar.

(GHANDI)

Após um bom tempo em contato com um problema social, seja academicamente, liderando uma organização que tenta resolvê-lo, ou cara a cara com quem vive com o problema, cria-se a sensação de que já sabemos tudo que se há para saber sobre aquele tema. Entretanto, é preciso entender que problemas sociais são complexos e não podem ser totalmente compreendidos por ninguém: atuar sobre eles é uma jornada de aprendizagem, e nela a humildade de reconhecer nossas limitações faz toda a diferença. A inovação só acontece quando estamos abertos para o novo e praticamos honestidade intelectual<sup>18</sup>, valorizando métodos que minimizem vieses, mantendo uma abertura a “estar errado” e revisando nossas opiniões à luz das melhores evidências. A participação do público-alvo no processo de inovação, por exemplo, enriquece o entendimento do problema ao apresentar a perspectiva de quem vive com ele – que, por vezes, é deixada de lado. Ao mesmo tempo, ficamos inseguros ao perceber que a quantidade de informação existente sobre esses proble-

mas é gigantesca. Mas é preciso ser otimista e acreditar que podemos fazer a diferença: inspirando-nos na possibilidade de impacto que podemos criar, em vez de focar nos diversos obstáculos dessa jornada<sup>19</sup>.



Fonte: Elaboração própria.

18 WIENER, Norbert. Intellectual Honesty and the Contemporary Scientist. *American Behavioral Scientist*. v. 8, n. 315, 1964. doi:10.1177/000276426400800304

19 The Field Guide to Human-Centered Design. São Francisco, 2015. Disponível em: <ideo.org> Acesso em: 10 set. 2020.



## Diversidade colaborativa

A força está nas diferenças,  
não nas semelhanças.

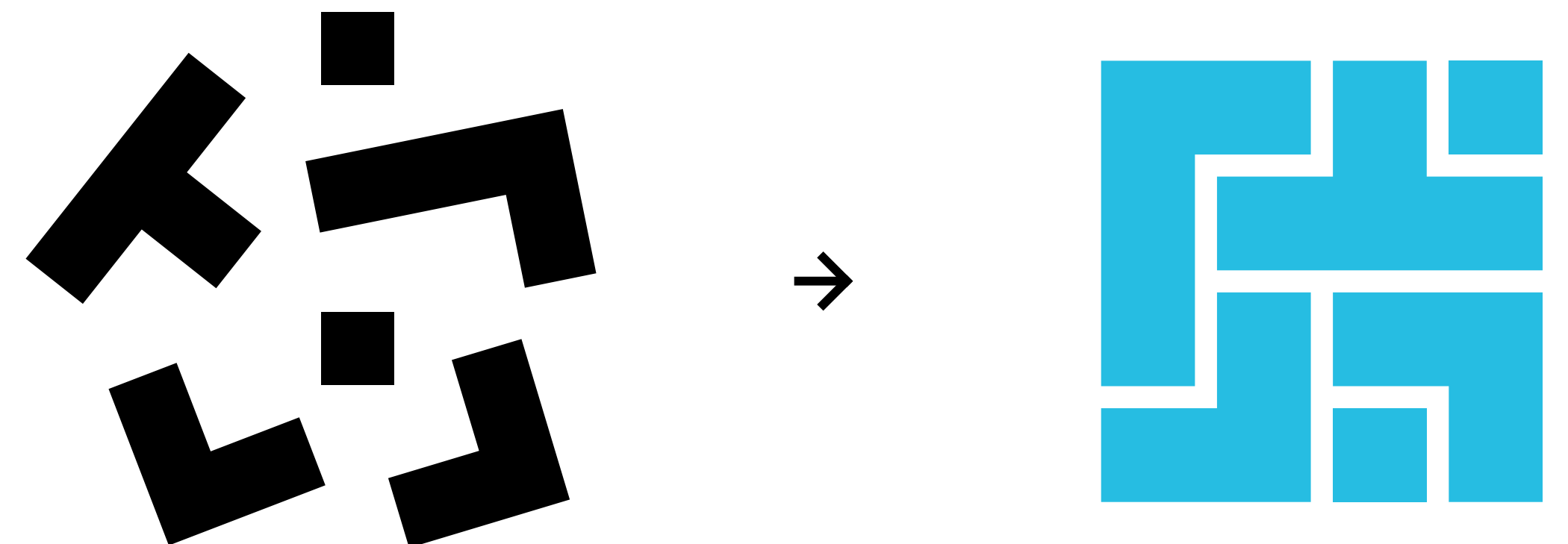
(STEPHEN R. COVEY)

Imagine uma banda de jazz. Nela, cada um dos músicos está, ao mesmo tempo, improvisando e prestando atenção no improviso dos outros. Trata-se de um equilíbrio sutil entre o caos e a harmonia: é preciso brilhar e deixar o outro brilhar, senão a harmonia se perde. Cada um traz um som diferente e, somente juntos, fazem música.

Problemas sociais costumam ser transversais, misturando diferentes disciplinas em múltiplas áreas de conhecimento. Isso faz com que seja difícil compreendê-los por uma única perspectiva. Por isso, uma equipe homogênea pode até ser bastante competente em alguns aspectos, mas tende a ter os mesmos pontos cegos e uma visão transversal restrita. Já uma equipe realmente diversa – composta por uma pluralidade de raça, classe social, gênero, vivências individuais, formações acadêmicas e perspectivas de mundo – tende a ser mais bem-sucedida. Essa diversidade, entretanto, deve vir acompanhada de uma dinâmica de colaboração, para que as diferentes visões e conhecimentos sobre o problema consigam ampliar o entendimento e criar melhores soluções para os problemas sociais.

A relação entre diversidade e desenvolvimento encontra reflexo nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, mais especificamente no ODS 5 (alcançar igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas), cujas

metas refletem a crescente evidência de que a paridade entre homens e mulheres tem efeitos multiplicadores no desenvolvimento sustentável. A busca por essa diversidade tem muito a contribuir para os resultados da equipe e para a articulação de diferentes perspectivas sobre como solucionar problemas sociais.



Fonte: Elaboração própria.

## Inspirado em dados, focado nas pessoas

A análise de dados explica o passado.

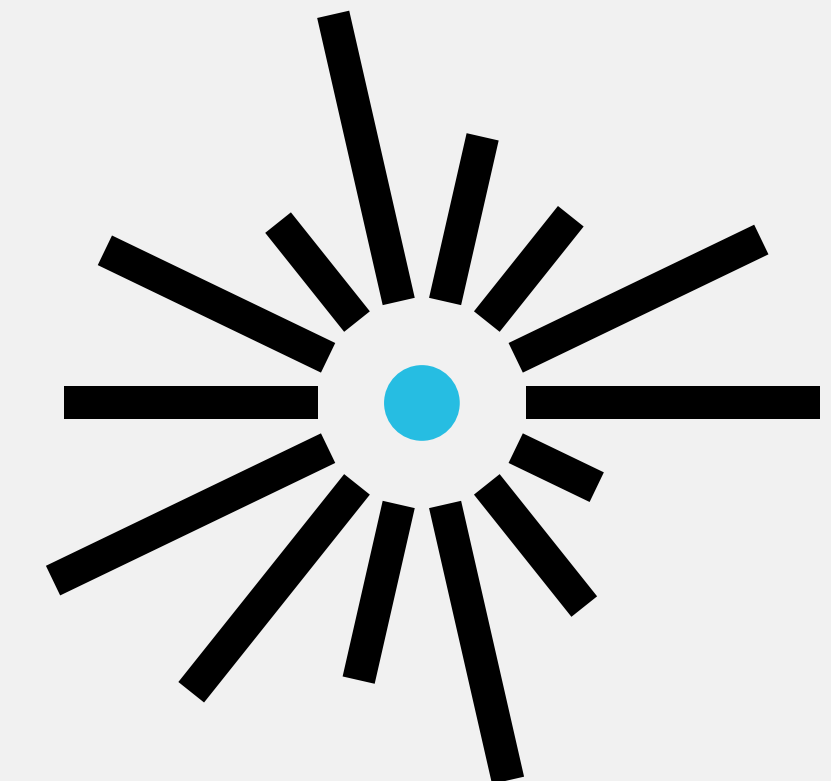
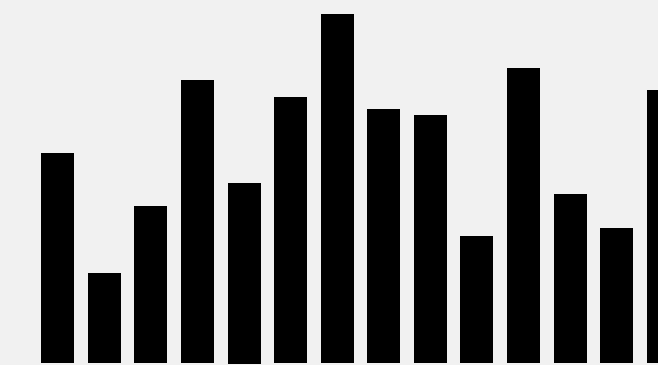
Ela não inventa o futuro.

(CATHY O'NEIL)<sup>20</sup>

Hoje contamos com um oceano de dados e evidências científicas sobre os mais diferentes problemas sociais. Essa maravilhosa revolução nos permite visualizar dados que apontam onde os problemas estão concentrados e as tendências históricas que os causaram. Contudo, dados somente permitem um nível de profundidade do entendimento de um problema. Com eles, conseguimos entender o “que” está acontecendo, além de “onde”, “quando” e “com quem” isso está ocorrendo. Já as histórias reais e os sentimentos das pessoas que convivem com o problema nos explicam “como” e “porque” esses problemas ocorrem no mundo real. Histórias são essenciais para explicar o desdobramento de um problema em meio ao caos e às emoções que nos tornam humanos – por vezes com comportamentos que parecem irracionais para alguém que só estude dados quantitativos.

Para conseguir compreender essas histórias é preciso empatizar com as pessoas afetadas pelo problema e incluí-las no processo de desenho da solução. A empatia é uma poderosa habilidade, que nos permite conectar profundamente com as pessoas em contato com o problema,

trazendo suas visões de mundo, vivências, experiências e sentimentos. Além disso, o exercício de empatia ajuda a equipe a desconstruir modelos mentais preconceituosos e manter o foco no público-alvo.



Fonte: Elaboração própria.

<sup>20</sup> O'NEIL, Cathy. Weapons of math destruction: how Big Data increases inequality and threatens democracy. New York: Crown Publishers, 2016. 272p.

## Confiança criativa

Se você não estiver preparado para estar errado, nunca criará algo original.

(SIR KEN ROBINSON)<sup>21</sup>

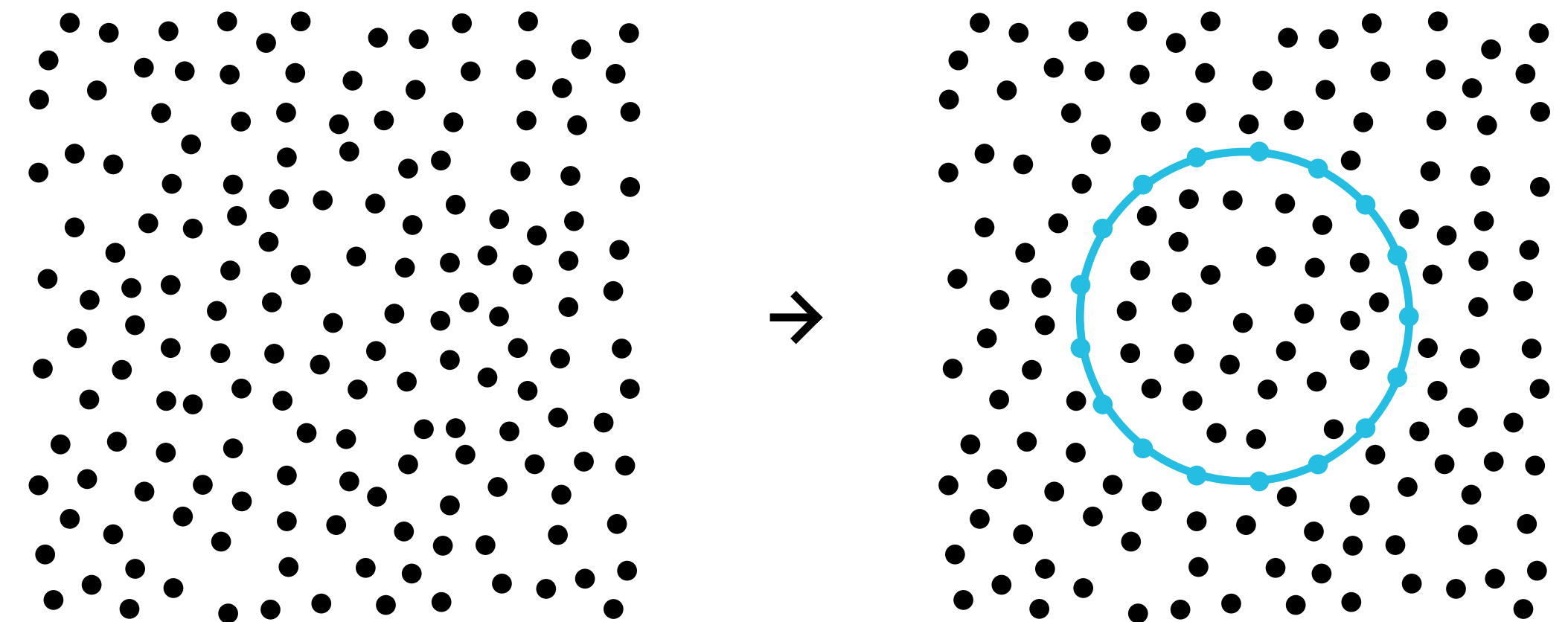
O senso comum diz que a criatividade é um dom, ou um talento nato, que apenas algumas pessoas dominam. Essa visão de que criar é algo restrito a pessoas especiais e “escolhidas” ignora um ponto importante: a criatividade é um tipo de inteligência. Isso quer dizer que, como qualquer outra inteligência, ela pode ser desenvolvida pela prática e estudo, pois o cérebro é plástico e, com treino e dedicação, capaz de aprender qualquer coisa<sup>22</sup>. Acreditar que todas e todos somos capazes de ser criativos é o primeiro passo para criar – o que chamamos de confiança criativa<sup>23</sup>. A ideia de experimentar com a criatividade desperta medo: de ser desconfortável, desafiador ou esquisito. Mas quando nos abrimos para propor ideias e pensar de ma-

21 ROBINSON, Ken. The Element: how finding your passion changes everything. Viking, 2009.

22 DUCKWORTH, Angela. Garra: o poder da paixão e da perseverança. Tradução de Donaldson M. Garschagen e Renata Gerra. Intrínseca, 2016. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=CTG-3DAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=CTG-3DAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 15 set. 2020.

23 KELLEY, Tom; KELLEY, David. Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Book, 2019. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=\\_jm4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=_jm4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 15 set. 2020.

neiras que não são necessariamente lógicas, conseguimos exercitar nossa criatividade e treinar nosso cérebro a enxergar conexões surpreendentes.



Fonte: Elaboração própria.

## Erro como aprendizado

Não pense nisso como um fracasso, mas sim como um experimento através do qual você aprenderá.

(TIM BROWN)<sup>24</sup>

Quando lidamos com problemas sociais, errar é inevitável. Mas o que fazer com esse erro é uma escolha. Apesar de ser uma poderosa ferramenta de aprendizagem, o erro costuma ser visto como um fracasso organizacional digno de vergonha. No *design* ágil para inovação social, buscamos errar rápido e errar barato, para chegar mais rápido a uma boa solução. Mesmo com todo o planejamento do mundo, não é possível acertar de primeira. É importante testar continuamente as hipóteses sobre problema e solução, colocando versões simples da solução na rua para testar, iterar e refinar hipóteses.

Quando estamos fazendo uma receita nova, provamos pequenas quantidades para ter ideia do sabor. Se a sopa não está boa, não a jogamos fora na primeira prova, mas sim ajustamos o tempero aos poucos até atingir o sabor desejado. Por isso, apesar de o foco no resultado ser uma diretriz que ajuda a entender se o projeto está avançando, ele não deve ser um argumento que sozinho justifica a descontinuidade da solução logo nos primeiros erros.



Fonte: Elaboração própria.

<sup>24</sup> Design kit. Disponível em: < <https://www.designkit.org/mind-sets/1> >. Acesso em: 15 set. 2020.

# Prepa- ração

## capítulo 3

Para que uma jornada de inovação social seja bem-sucedida, é preciso fazer alguns preparativos importantes.

Refletir sobre sua postura como liderança do processo, selecionar uma equipe, definir escopo e determinar o tempo que será investido na jornada aumentam as chances de produzir bons resultados. Um bom projeto de inovação costuma ter uma liderança facilitadora, uma equipe diversa e colaborativa, um escopo enxuto, um tempo que cabe na rotina da equipe e riscos mapeados.

## Liderando a jornada de inovação

Para que a jornada de desenho de uma solução para problemas sociais flua bem, alguém deve ser responsável por liderar o processo. Contudo, nessa abordagem, o líder da jornada não precisa necessariamente ser a pessoa com maior cargo ou mais tempo de experiência. Ninguém, por mais capaz que seja, consegue criar uma solução para um problema social sem ajuda de outras pessoas. Por isso, a liderança desse processo precisa ser facilitadora, buscando sempre mobilizar a inteligência coletiva da equipe do projeto e promover a colaboração entre atores-chave. A liderança não é especialista, nem chefe, mas uma mediadora da discussão, que potencializa as experiências de cada integrante. A liderança facilitadora, da mesma forma que a criatividade, é uma habilidade (não é um talento inato) e pode ser desenvolvida por qualquer pessoa.

A liderança facilitadora costuma alternar entre três diferentes posturas de intervenção, dependendo da situação. Ela pode ser gentil, persuasiva ou diretiva<sup>25</sup>.

**1** Intervenções gentis incluem não fazer nada, oferecer silêncio para reflexão ou fazer perguntas que ajudem a esclarecer o que foi dito por integrantes da equipe.

**2** Intervenções persuasivas envolvem perguntas para mover a equipe em uma determinada direção ou sugerir diferentes alternativas e ações.

**3** Intervenções diretivas refletem um grau mais alto de envolvimento da líder na tomada de decisão, como orientar ou escolher para o grupo.






## ⚠ CUIDADO!

Utilizar essas técnicas sem realmente incorporá-las à sua identidade de liderança cria o risco de que elas sejam vistas como falsas ou manipuladoras. Se seus colegas o veem como uma liderança heroica, que “abraça o problema e resolve sozinha”, eles podem questionar suas intenções ao mudar de repente para uma postura fortemente facilitadora. Sugerimos que, em vez de mudar da noite para o dia, introduza gradualmente essas novas habilidades e comportamentos de facilitação em suas interações do cotidiano<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> BENTLEY, Trevor. Facilitation: Providing Opportunities for Learning. McGraw-Hill, 1995.;

<sup>26</sup> LAWFORD, G. Ross. The Quest for authentic power: getting past manipulation, control, and self-limiting beliefs. Berrett-Koehler, 2002.

## Liderança heroica vs Liderança facilitadora<sup>27</sup>

	LIDERANÇA HEROICA (POSTURA CENTRALIZADORA)	LIDERANÇA FACILITADORA (POSTURA DESCENTRALIZADORA)
 <b>POSTURA</b>	Pessoa genial que “carrega a equipe nas costas” sozinha, assumindo as principais responsabilidades da jornada.	Pessoa mediadora que maximiza a contribuição da equipe, contendo seus impulsos de fazer por eles e cuidando para não intervir demais.
 <b>COMUNICAÇÃO</b>	Utiliza afirmações para explicar para a equipe suas decisões sobre a jornada; que todos tenham o mesmo entendimento.	Utiliza perguntas abertas para conectar diferentes discussões da equipe e criar um entendimento coletivo junto com o grupo.
 <b>RESPONSABILIDADES</b>	Informa a jornada e tarefas que o grupo deverá cumprir, garantindo que todos saibam suas responsabilidades.	Oferece um caminho sem tomar totalmente as rédeas do processo, cuidando para que todos se sintam responsáveis pelas decisões.
 <b>ENTREGAS</b>	Preocupa-se com as entregas feitas pela equipe, sem dar atenção à dinâmica dos (as) integrantes.	Preocupa-se com entregas, mas também com forma e conteúdo das discussões feitas pelos (as) integrantes.
 <b>DECISÕES</b>	Toma para si todas as decisões sobre temas difíceis para evitar conflitos e discussões longas na equipe.	Promove diálogo sobre temas difíceis, que tocam em crenças e vieses da equipe, para fortalecer a colaboração e tomar decisões difíceis conjuntamente.

<sup>27</sup> BENTLEY, Trevor. Facilitation: providing opportunities for learning. McGraw-Hill, 1995.  
MARTIN, Roger L. The responsibility virus. Basic Books, 2002.

## Passo 1: formar uma equipe

O primeiro passo para a jornada de *design* ágil é formar uma equipe. A equipe deve ser composta por perfis diversos e capazes de colaborar – é importante que a liderança se esforce para tornar a jornada colaborativa do início ao fim, e que a equipe se empodere para tomar decisões sobre a direção dela. Compor uma equipe com diversidade de perfis – em termos de raça, gênero e classe social, com diferentes vivências individuais, formações acadêmicas e perspectivas de mundo – é um valor por si só, mas também garante melhores resultados. Diferentes visões de mundo ajudam a ampliar a gama de oportunidades identificadas pela equipe e reduzem os pontos cegos dessa<sup>28</sup>. Um estudo da HBR<sup>29</sup> apontou que equipes diversas são mais inovadoras, pois, quando um(a) integrante compartilha a etnia de um cliente, é 152% mais provável que essa pessoa entenda melhor as necessidades do cliente. Aplicando para o setor público, incluir na equipe pessoas que se aproximem do público-alvo ajuda a entender as reais dores e sonhos daquele grupo de pessoas<sup>30</sup>.

---

28 Diversity confirmed to boost innovation and financial results. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/#74240e3ac4a6>>. Acesso em: 15 set. 2020.

29 HEWLETT, Sylvia Ann; MARSHALL, Melinda; SHERBIN, Laura. How diversity can drive innovation. 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>>. Acesso em: 15 set. 2020.

30 KHAN, Surina. The power of diverse leadership, 2014. Disponível em: <[https://ssir.org/articles/entry/the\\_power\\_of\\_diverse\\_leadership](https://ssir.org/articles/entry/the_power_of_diverse_leadership)>. Acesso em: 15 set. 2020.

Além dos aspectos de diversidade, uma boa equipe alia quatro perfis:

→ **POLÍTICO (A)**: é a pessoa responsável por garantir a logística para o andamento da jornada. Ela toma a frente de negociações, da narrativa do projeto e da interlocução com agentes externos. Tem boas habilidades de comunicação.





→ **MEDIADOR (A)**: é a pessoa responsável pela fluidez do diálogo da equipe. Ela normalmente traz os métodos e ferramentas a partir dos quais se darão as conversas internas. Além disso, garante que os membros trabalhem de forma colaborativa e media os conflitos entre eles.



→ **PESQUISADOR (A)**: é a pessoa que traz uma bagagem de pesquisa sobre o problema. Dá informações estratégicas e sistêmicas sobre o problema, ajuda a analisar informações e ideias e a refletir criticamente sobre o projeto. É uma pessoa bastante crítica e reflexiva.



→ **EXPLORADOR (A)**: é a pessoa que traz a vivência de campo, às vezes sendo o próprio público-alvo do projeto. Fomenta a empatia e ajuda a criar diferentes perspectivas, a partir de histórias de experiências reais, lidando com o problema.



## Passo 2: planejar o projeto

Projetos de inovação social são altamente delicados, uma vez que estamos lidando com a realidade de pessoas em situações de vulnerabilidade e estruturas sociais resultantes de processos históricos. Em geral, quanto mais exploramos um problema social, mais percebemos que sabemos pouco sobre sua extensão e profundidade. Como as equipes de projetos de inovação costumam começar com muitas incertezas e pontos cegos (que diminuem ao longo do projeto), essas dificilmente podem se apoiar em modelos tradicionais de gestão de projetos, nos quais se sabe exatamente todas as etapas do projeto de antemão. Uma maneira de lidar com essa complexidade é organizar o projeto em ciclos de aprendizado e planejamento, chamados “ondas”. Nesse processo a equipe planeja uma etapa de cada vez: planejamento (fase 1), execução, síntese de aprendizagens da fase 1, planejamento (fase 2) e assim por diante.

Uma sugestão para conduzir a jornada é utilizar métodos ágeis de gestão de projetos, na qual são feitos ciclos curtos de planejamento, em geral de duas semanas. Esse modelo evita que o projeto seja executado na direção errada, ou sem levar em conta as descobertas das etapas anteriores, nas quais ainda há muita incerteza e poucas informações.

## Passo 3: dimensionar o tempo

Dimensionar tempo em projetos de inovação é um desafio considerável. Quando tratamos de problemas sociais, a complexidade, profundidade e tamanho do problema serão fatores que dificultam o dimensionamento do tempo. Os projetos que abordam problemas sociais em uma localização única, que atingem uma parcela específica da população e que têm origem em eventos recentes, tendem a ter uma complexidade menor e exigem menos tempo de trabalho. Por outro lado, problemas sociais mais sistêmicos, com origens históricas e que atingem parcelas significativas da população, demandam projetos mais longos, especialmente nas fases de contexto e problema. Não existe um método certo ou errado de se dimensionar tempo em projetos de inovação social, mas duas coisas podem ser feitas para mitigar esse problema.

**1** Incluir o processo na rotina da equipe, para que o avanço seja periódico e contínuo. Algumas horas por semana são suficientes para isso. Essa não é uma corrida de 100 metros, mas sim uma maratona.

**2** Sintetizar aprendizagens de cada etapa em produtos e compartilhá-los com os outros atores envolvidos no processo – tanto dos níveis hierárquicos mais altos quanto dos mais baixos. Pequenas entregas rotineiras que agregam valor reforçam o sentimento de que o projeto está avançando, mesmo quando seu resultado final ainda é incerto.

## Passo 4: mapear riscos

Entender e desenhar estratégias para riscos em projetos é essencial para desenvolver iniciativas de inovação social. Lidando com problemas sociais, encontramos diferentes interesses, atores, perspectivas e necessidades que podem influenciar no desenvolvimento de uma solução de impacto. Mapear esses atores e monitorá-los conforme o projeto é desenvolvido é essencial para manter uma boa relação com o público-alvo e os atores-chave envolvidos com o problema social abordado. Além disso, esse processo pode resultar no mapeamento de oportunidades de ação para o projeto, gerando relações ganha-ganha e facilitando a implementação de soluções em longo prazo.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

[🔗 Acesse o Toolkit](#)

Diagrama - Os quatro passos de preparação para a jornada de inovação



# Jornada

## capítulo 4

A jornada de inovação para impacto social pode ser dividida em quatro etapas: contexto, problema, solução e evolução.

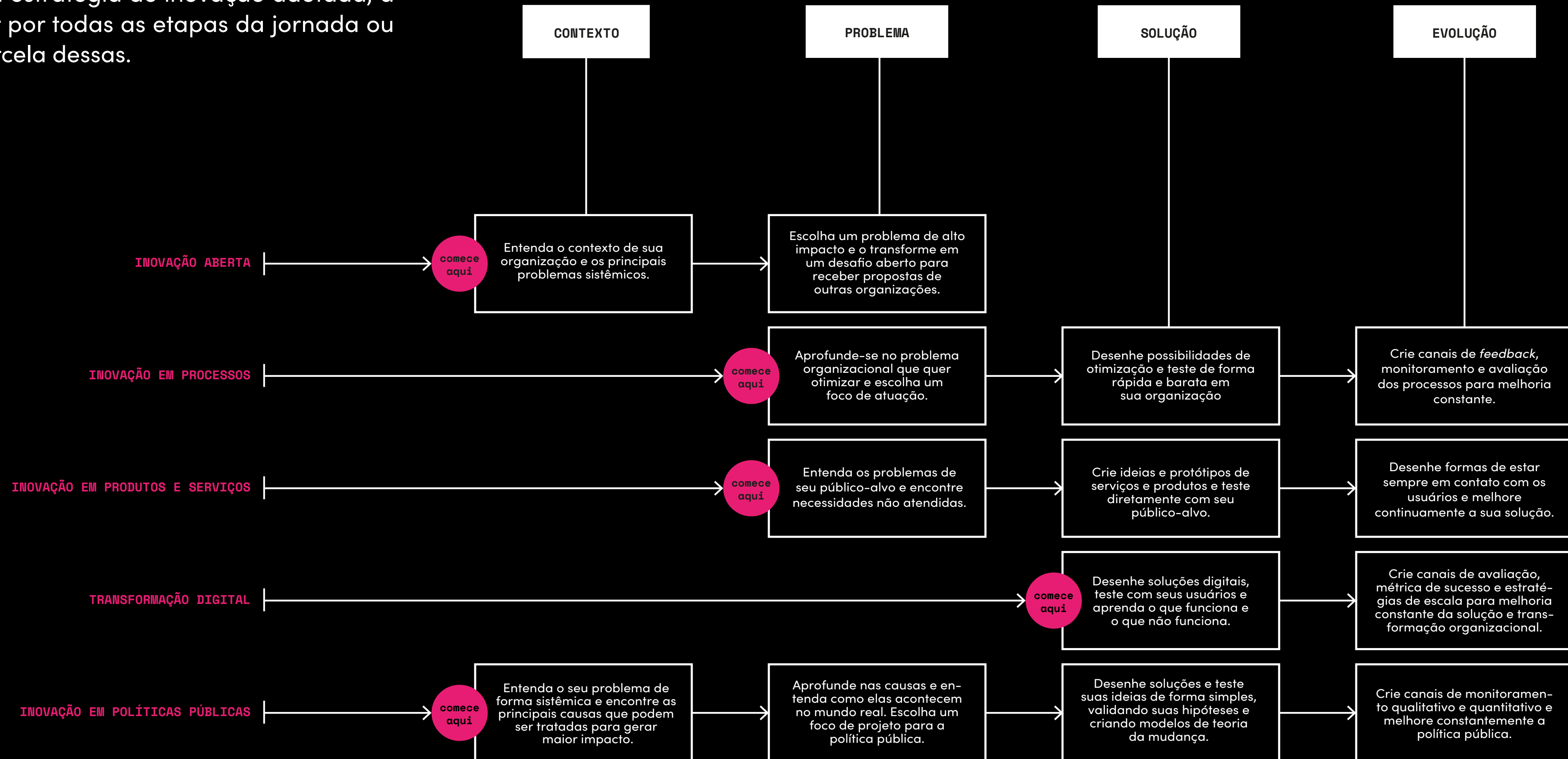
Cada uma dessas etapas apoia a equipe inovadora a navegar em problemas sociais para gerar soluções de impacto positivo.

No início da jornada, a equipe irá se reunir para se conhecer, ter um entendimento sistêmico sobre a questão que estão enfrentando e como ela se relaciona com outros problemas. Isso ajuda a simplificar e alinhar a visão da equipe sobre o problema inicial antes de mergulhar nele. Na segunda etapa, a equipe irá aprofundar seu entendimento do problema a partir de dados, conversas com especialistas e, principalmente, com quem vive o problema. Ao imergir no problema, a equipe empatiza com a realidade dos usuários e entende seu dia a dia para além dos números. Na terceira etapa, a equipe irá construir soluções e testá-las de maneira colaborativa, selecionando a ideia mais promissora em termos de impacto. A quarta etapa diz respeito à melhoria contínua da solução, onde pequenas correções podem ser feitas de maneira ágil e rotineira para transformar uma solução boa em uma excelente.

## Visão Geral

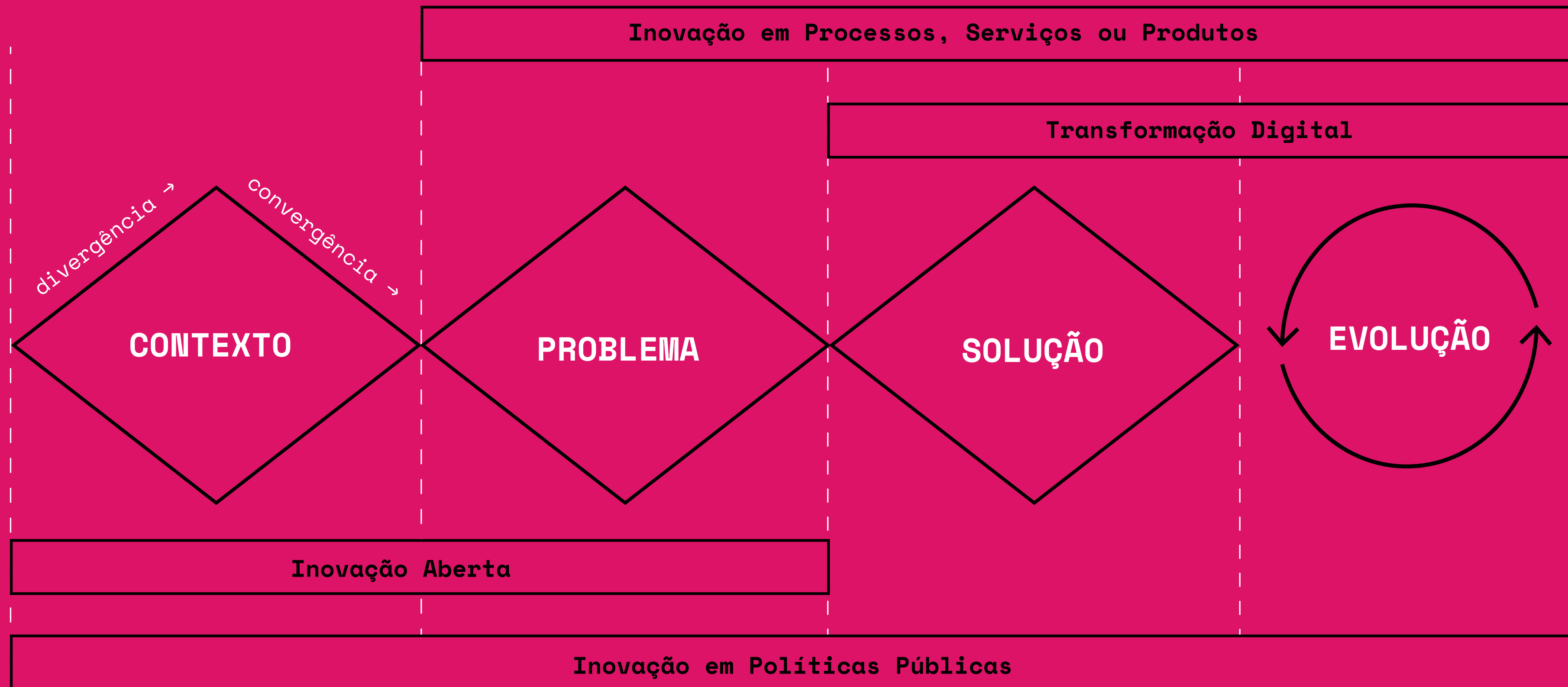
Existem diferentes formas de navegar pela jornada deste livro. A depender da estratégia de inovação adotada, a equipe pode passar por todas as etapas da jornada ou apenas por uma parcela dessas.

Diagrama - Quais etapas deste livro é preciso contemplar em minha jornada de inovação?



Cada etapa da jornada terá momentos de divergência, quando muitas informações são geradas, e de convergência, quando a equipe sintetiza toda a informação coletada na etapa. Essa alternância garante que, em certos momentos, toda a equipe esteja focada em encontrar novas informações e, em outros, selecione colaborativamente as mais valiosas.

Diagrama – Usos da jornada de acordo com diferentes estratégias de inovação social



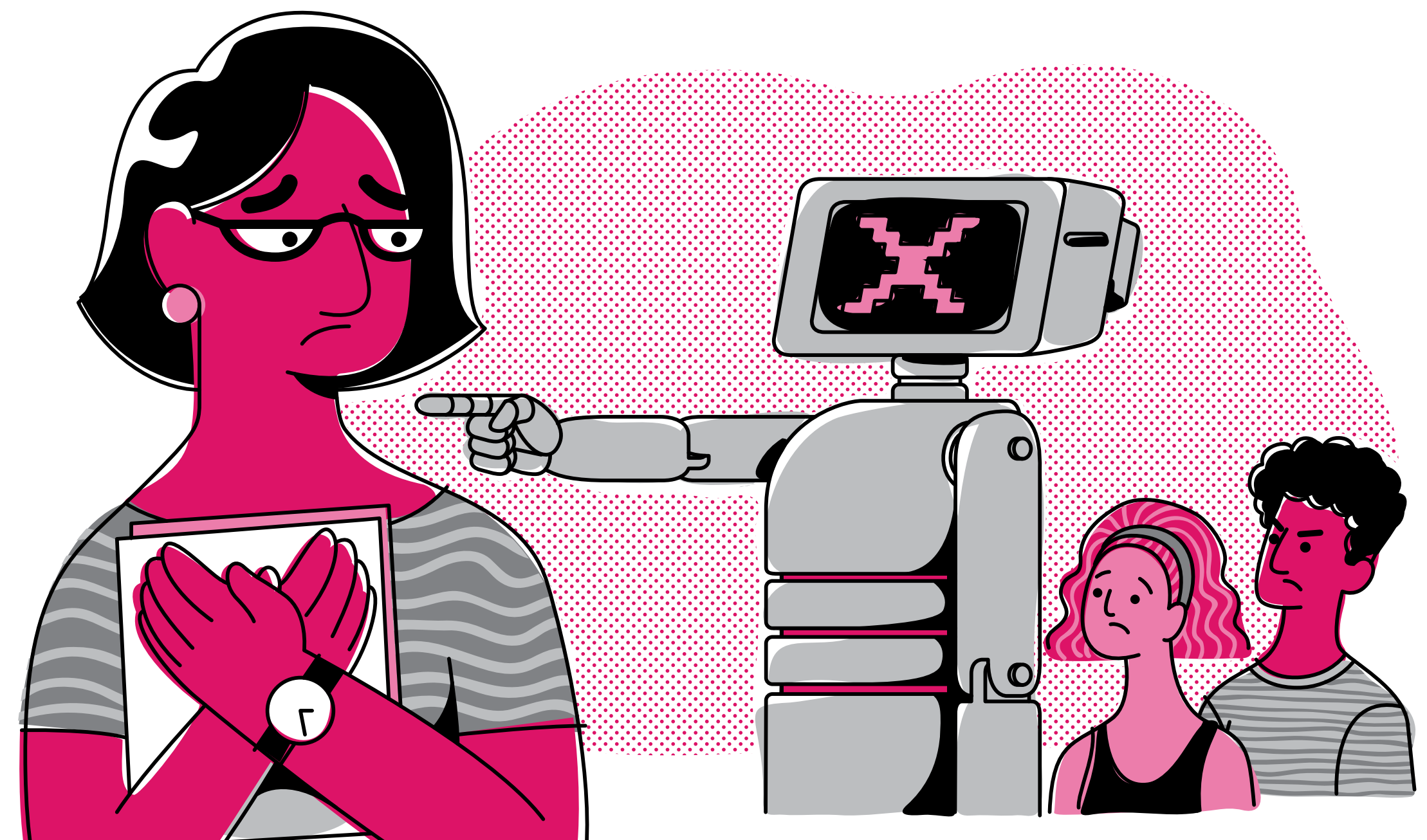
## Etapa 1: Contexto

O Livro *Weapons of math destruction*<sup>31</sup> (Armas de Destruição Matemática, em tradução livre) conta a história de uma prefeitura que estava determinada a reverter o quadro das escolas com baixo desempenho. Na época, apenas um em cada dois alunos do ensino médio se formava e apenas oito por cento dos alunos da oitava série estavam com desempenho satisfatório no nível da série em matemática.

A teoria era que os alunos não estavam aprendendo o suficiente porque seus professores não estavam fazendo um bom trabalho. A prefeitura então implementou um plano para detectar e demitir os professores com baixo desempenho. De uma perspectiva de engenharia de sistemas, a lógica tem perfeito sentido: avalie os professores, demita os piores e coloque os melhores onde eles podem fazer o melhor. Na linguagem dos cientistas de dados, isso “otimiza” o sistema escolar, garantindo melhores resultados para as crianças. Quem poderia argumentar contra isso? Então, foi desenvolvida uma ferramenta de avaliação de professores e, no final do ano letivo, foram demitidos os 2% dos professores com as piores pontuações. No final do ano seguinte, outros 5% foram desligados.

Uma professora da quinta série não parecia ter nenhum motivo para se preocupar. Ela estava recebendo excelentes críticas de seu diretor e dos pais de seus alunos. Em uma

avaliação, recebeu elogios sobre sua atenção às crianças; em outra, foi avaliada por colegas de trabalho como “uma das melhores professoras com quem já tive contato”. No entanto, no final do ano letivo ela recebeu uma pontuação baixíssima e foi demitida. Apesar das críticas positivas por parte da equipe escolar e da comunidade, a professora tinha obtido uma nota muito baixa no novo sistema de pontuação, que media sua eficácia no ensino de matemática e habilidades de linguagem através de dados quantitativos.



31 O'NEIL, Cathy. *Weapons of math destruction: how Big Data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown Publishers, 2016. 272p.

O algoritmo focava em resultados concretos, como pontuações de desempenho em matemática e leitura, afirmando que esses eram mais justos – afinal de contas, é possível que uma pessoa seja agradável, mas não tenha uma boa didática de matemática e linguagem. A professora, seus colegas e os responsáveis pelos estudantes sentiram que os números eram injustos e queriam saber de onde eles vieram. Como uma boa professora pode obter notas tão ruins?

A explicação era complicada. A prefeitura havia contratado uma consultoria para fazer o sistema de avaliação, cujo desafio era medir o progresso educacional dos alunos do distrito e, em seguida, calcular quanto de seu avanço ou declínio poderia ser atribuído a seus professores. Isso não é fácil de se fazer, pois muitas variáveis – desde o histórico socioeconômico dos alunos até os efeitos de dificuldades de aprendizagem – podem afetar esses resultados. O algoritmo teve que incorporar tais possibilidades, o que o tornou bastante complexo. Traduzir comportamento, desempenho e potencial humanos para dados quantitativos não é uma tarefa fácil e, ao final do processo, não havia uma pessoa sequer que conseguisse explicar o funcionamento do algoritmo de forma simples.

Imagine uma menina de dez anos que mora em um bairro pobre. No final de um ano letivo, ela faz seu teste padronizado. Depois, sua vida continua com todos os seus conflitos e complexidades. Ela pode ter problemas com a família ou de dinheiro. Talvez ela esteja mudando de uma casa para outra ou preocupada com o trajeto até a esco-

la. Talvez ela esteja insatisfeita com seu peso ou assustada com um valentão na escola. No ano seguinte, ela faz outro teste padronizado, este desenhado para alunos da série seguinte. Com sorte, as pontuações dela se mantiveram estáveis ou melhoraram, mas, e se caíram? O quanto dessa lacuna se deve ao professor dela? Tentar avaliar a eficácia de um professor analisando apenas os resultados dos testes de vinte e cinco ou trinta alunos é um processo estatisticamente frágil.

Além disso, o sistema do exemplo acima não tinha canais de *feedback* que ajudassem a identificar demissões errôneas apontadas pelo algoritmo. Desse modo, não era possível que ele aprendesse com seus erros: o algoritmo não conseguia saber se tinha, de fato, demitido os piores professores ou se estava cometendo erros – o que parecia ser o caso da professora. Nesse exemplo, a visão sistêmica de como o algoritmo poderia gerar um ciclo vicioso de demissões injustas é contraintuitiva, porém crucial para que os ajustes necessários possam ser feitos – como, por exemplo, avaliar com mais cautela os resultados antes de demitir os docentes e fazer ajustes contínuos no modelo. Afinal, as soluções devem ser **inspiradas em dados, porém focadas nas pessoas.**

O primeiro passo para o processo de *design* ágil para problemas sociais é mapear o sistema que está gerando contrariedades. Esse primeiro momento é apenas uma visão inicial da situação, que permite à equipe fazer uma análise sistêmica sobre os mecanismos causais do problema, além dos possíveis pontos de investigação e aprofundamento.



## Mapa do Sistema

Mapas de sistemas permitem visualizar o contexto no qual o problema se insere e as principais variáveis que o influenciam. A partir de ferramentas de *systems thinking*, os mapas de sistema explicitam os principais mecanismos causais do sistema que geram a situação-problema. Através dessa abordagem é possível focar a investigação nas causas do problema – onde estão as maiores alavancas de transformação – e não em seus sintomas<sup>32</sup>.

Para essa etapa, é importante contar com o conhecimento de especialistas e estudiosos do problema, bem como de pessoas que convivem ou conviveram com ele de perto. A contribuição de diversas perspectivas torna o mapa do sistema mais robusto e ajuda a evidenciar os principais mecanismos que contribuem para o surgimento e a persistência das questões a que se quer endereçar.

Sistemas são demarcados por dois elementos principais: os nós e as conexões. Os nós são as variáveis-chave que estão presentes no sistema. As conexões demonstram como esses nós (variáveis-chave) se relacionam, qualificando as interações do sistema. As relações entre as variáveis-chave podem ser reforçadoras ou equilibradoras, no linguajar de sistemas. Isso não significa que elas sejam “boas” ou “ruins”, mas que podem ser qualificadas da forma como se relacionam<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> STROH, David Peter. *Systems thinking for social change: a practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing, 2015.

<sup>33</sup> MEADOWS, Donella. *Thinking in systems*. Chelsea Green Publishing, 2008.

Uma relação **reforçadora** entre as variáveis A e B significa que quanto mais eu tenho de A, mais eu terei de B como consequência. Similarmente, quanto menos eu tenho de A, menos eu terei de B como consequência. Ou seja, nas relações positivas, as duas variáveis **se movem na mesma direção**. Imagine A sendo “motivação pessoal para resolver o problema” e B sendo “horas dedicadas para resolver o problema”. Quanto mais A (motivação) eu tenho, mais B (horas dedicadas) eu terei como consequência. Similarmente, quanto menos A (motivação) eu tenho, menos B (horas dedicadas) eu terei como consequência.

Já uma relação de **equilíbrio** entre as variáveis A e B significa que quanto mais eu tenho de A, menos eu terei de B como consequência. Similarmente, quanto menos eu tenho de A, mais eu terei de B como consequência. Ou seja, nas relações negativas, as duas variáveis **se movem em direções opostas**. Imagine agora A sendo “emissão de poluentes atmosféricos” e B sendo “qualidade do ar”. Quanto mais A (poluentes) tivermos, menos B (qualidade do ar) teremos como consequência. Similarmente, quanto menos A (poluentes) tivermos, mais B (qualidade do ar) teremos como consequência.

Convidar atores que se relacionam e influenciam o sistema pode ser particularmente útil para ajudar a pensar em variáveis-chave nesse momento inicial. Esses atores podem ser pessoas, grupos de interesse, instituições, organizações ou setores específicos da sociedade.

## Resumo – Mapa do Sistema

 **OBJETIVO**

Elencar as variáveis-chave presentes no sistema e desenhar as relações causais entre elas.

---

 **DICAS**

Liste todos os atores do sistema antes de colocá-los no mapa; esse processo ajuda a ter uma visão geral de todos os envolvidos.

Para cada ator, levante variáveis-chave que impactem sua atuação, seja de forma habilitadora, ou de forma inibidora.

Qualifique as conexões entre as variáveis-chave (positiva, negativa ou, se não houver dados disponíveis até o momento, de forma descritiva).

---

 **ANTIDICAS**

Cuidado com sistemas amplos, que tentam capturar todos os detalhes de uma só vez! Eles podem ser difíceis de mapear por completo. Comece pequeno e vá adicionando complexidade conforme fizer sentido. Sistemas não podem ser mapeados de forma exaustiva: sempre serão um recorte da realidade.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

## Pontos de Alavancagem

Os pontos de alavancagem são pequenas partes do sistema (um conjunto de nós e conexões) nas quais intervenções terão maior potencial de impacto sobre o problema<sup>34</sup>. Dependendo do sistema em que estão inseridos, esses pontos podem ter maior ou menor potencial para intervenção<sup>35</sup>. Os pontos com maior potencial de impacto são:

→ **LOOPS DE FEEDBACK REFORÇADOR:** *feedbacks* positivos são autorreforçadores – quanto mais ele ocorre, mais ganha força para ocorrer novamente. Quanto mais pessoas ficam gripadas, mais elas transmitem gripe para outras pessoas e mais pessoas ficam gripadas. Esses *loops* são fonte de crescimento, explosões, erosões e colapsos em sistemas. Sistemas com *feedbacks* positivos descontrolados eventualmente chegam a um limite ou se destroem. Trabalhar sobre a retroalimentação de um *feedback* positivo pode ser uma boa estratégia para controlar efeitos que bloqueiam o desenvolvimento humano ou catalisar efeitos que o ampliam.

→ **LOOPS DE FEEDBACK DE EQUILÍBRIO:** *feedbacks* negativos são balanceadores – eles trabalham para atingir um equilíbrio. Quanto maior a temperatura do corpo, mais suamos, reduzindo nossa temperatura. Esses *loops* aparecem por vezes como válvulas de emergências em sistemas, corrigindo desequilíbrios que os possam ameaçar. Potencializar ou diminuir esses *loops* afeta o equilíbrio do sistema, sendo um ponto de alavancagem capaz de “mover a barra” de todo um sistema.

→ **OBJETIVO DO SISTEMA:** o objetivo do sistema é a meta que ele busca alcançar. Os objetivos do sistema podem aparecer em partes (o objetivo do professor é aprovar seus alunos) ou como objetivos de todo o sistema (o objetivo da escola é gerar aprendizagem). Alterar objetivos de partes ou de todo o sistema pode mudar completamente sua forma de funcionamento, podendo, até mesmo, mudar a estrutura do sistema.

---

34 MEADOWS, Donella H. Thinking in systems: a primer. London; Sterling, VA: Earthscan, 2009.

35 É importante notar que, pela natureza complexa e transversal dos problemas sociais, intervenções sobre os pontos de alavancagem podem ter consequências imprevisíveis e até negativas.

Resumo – Pontos de Alavancagem

 **OBJETIVO**

Encontrar pontos do sistema que contribuem para sua ineficácia e formulá-los em sentenças-problema.

---

 **DICAS**

Um problema é o resultado indesejado que motiva a busca de uma solução.

Ele é importante para agentes-chave e, portanto, não pode ser ignorado.

Ele aparece como uma tendência ao longo do tempo.

---

 **ANTIDICAS**

“Falta de” algo não é um problema.

Cuidado com escopos amplos.

Cuidado para sua definição do problema não misturar múltiplas causas e consequências.

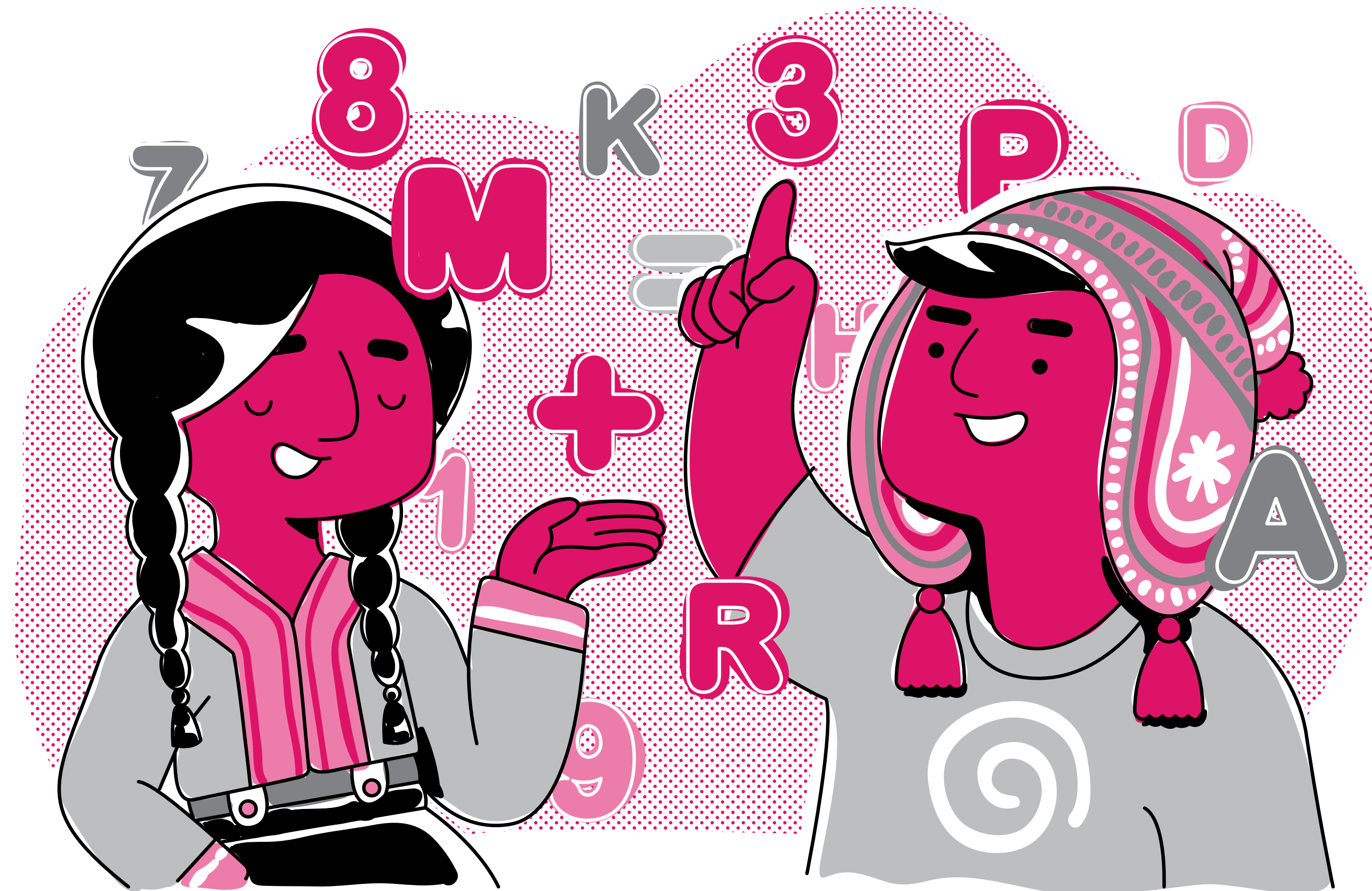
→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

## Etapa 2: Problema

Nesta etapa, o foco da equipe é obter um entendimento profundo do problema identificado na fase anterior, definido a partir dos pontos de alavancagem do sistema. Isso é feito utilizando dados, vivências dos membros da equipe, conversas com o público-alvo e com outros atores-chave, e também observação.

Analisar dados sobre como o problema se manifesta e se transforma em diferentes momentos e lugares, bem como conhecer o cotidiano de quem sofre com ele, é uma poderosa maneira de combinar conhecimentos quantitativos e qualitativos. Além disso, é sempre bom conhecer e empatizar com as pessoas cujas vidas estamos tentando melhorar.



## Entendimento

No início dos anos 2000, Carol Dweck, professora de psicologia da Universidade de Stanford, estudava como diferenças psicológicas influenciam o sucesso escolar dos estudantes<sup>36</sup>. Dweck teve uma descoberta interessante: a visão que um indivíduo tem sobre sua própria inteligência afeta consideravelmente seus resultados. De acordo com a pesquisadora, existem dois tipos de modelos mentais que podem ser adotados por uma pessoa para interpretar sua própria capacidade: fixo e de crescimento.

De um lado, uma pessoa de mentalidade fixa acredita que sua inteligência sobre qualquer assunto não pode aumentar nem diminuir, é imutável. Uma pessoa é boa em matemática porque nasceu com o “dom” da matemática. Pessoas com esse tipo de mentalidade evitam se expor a situações que testam os limites de sua capacidade. Para elas, falhar ao tentar responder a uma questão difícil de lógica é apenas mais uma comprovação de que sua própria capacidade é limitada (e baixa), e de que ela não deveria insistir nisso. Do outro lado, uma pessoa de mentalidade de crescimento acredita que é possível treinar e aumentar sua inteligência, independente do tema. Para essa outra pessoa, falhar ao tentar responder a uma questão difícil é apenas um novo desafio que, com resiliência, será superado e contribuirá para o aumento da sua inteligência. Dweck descobriu que essa simples diferença de mentalidade

---

36 DWECK, Carol S; YEAGER, David S. Mindsets: a view from two eras: perspectives on psychological science, v. 14, n. 3, p. 481-496. SAGE Publications, fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.1177/1745691618804166>.

criava uma grande diferença no desempenho acadêmico dos estudantes e no seu sucesso ao longo da vida.

Essa descoberta foi o ponto-chave de uma intervenção criada pelo Minedulab, o laboratório de inovação do Ministério da Educação peruano. Nessa intervenção, alunos de escolas públicas participavam de algumas atividades que explicavam como a inteligência das pessoas não é fixa, mas plástica<sup>37</sup>, e que, com esforço, é possível aumentá-la. A intervenção foi bem-sucedida e se tornou uma referência internacional por seus grandes resultados a um baixo custo (vinte centavos de dólar por aluno), que melhoraram os resultados de matemática e linguagem dos alunos no equivalente a um ano inteiro de estudo<sup>38</sup>. Inspirados pelos ótimos resultados, alguns países decidiram copiar a intervenção.

---

37 Neuroplasticidade é a capacidade do cérebro de desenvolver novos neurônios e / ou novas sinapses em resposta à estimulação e aprendizado. Pesquisas recentes mostram que o cérebro mantém sua plasticidade ao longo da vida, mais ou menos, dependendo do estado de saúde da pessoa etc. Após lesão no cérebro, a neuroplasticidade pode permitir que áreas não lesadas assumam o processo anteriormente realizado pelas áreas lesadas.- Dicionário Oxford

38 WORLD BANK. Peru: if you think you can get smarter, you will. April 25, 2017. Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/results/2017/04/25/peru-if-you-think-you-can-get-smarter-you-will>>. Acesso em: 29 set. 2020.

Para a surpresa dos especialistas que conduziram esse “transplante” da política peruana, os resultados obtidos foram praticamente nulos, mesmo replicando a mesma intervenção do Minedulab<sup>39</sup>. As réplicas idênticas da solução aplicada no Peru falharam por não terem seu desenho e implementação adaptados para os contextos dos países receptores.

Após encontrar um ponto de alavancagem que aponte um problema inicial, é comum que as equipes já comecem a propor soluções que foram bem-sucedidas em outros lugares. Entretanto, é importante lembrar do modelo mental de **paixão por um problema, não por uma solução**. É preciso primeiro entender o problema profundamente, para depois pensar de que forma as boas práticas podem ser adaptadas ao contexto local. Nessa etapa, os membros da equipe poderão compartilhar os conhecimentos que já têm sobre aquele problema e analisar os dados disponíveis que ajudem a entendê-lo melhor. Para isso, diferentes ferramentas de visualização e construção colaborativa ajudam a equipe a expor vivências complexas e cheias de detalhes de maneira organizada. Após expor o que o grupo já sabe, ficam mais evidentes as dúvidas, que ajudam a entender o problema, e as hipóteses, que precisam ser validadas pelo grupo. Esses conhecimentos serão importantes direcionadores tanto para a pesquisa de dados quanto para a de campo.

39 GANIMIAN, Alejandro J. Growth mindset interventions at scale: experimental evidence from Argentina. New York University, June 12, 2019. Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/5990cfd52994ca797742fae9/t/5d01247d845cf600010da607/1560355966158/ganimian2019.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

## Resumo – Entendimento

 **OBJETIVO**

Explicitar os conhecimentos da equipe e de dados secundários sobre o problema inicial.

 **DICAS**

Tanto dados quantitativos quanto histórias são válidos como conhecimento.

Todos devem sair dessa etapa sentindo que puderam expressar o que sabem.

 **ANTIDICAS**

O líder do projeto deve cuidar para não impor a sua visão.

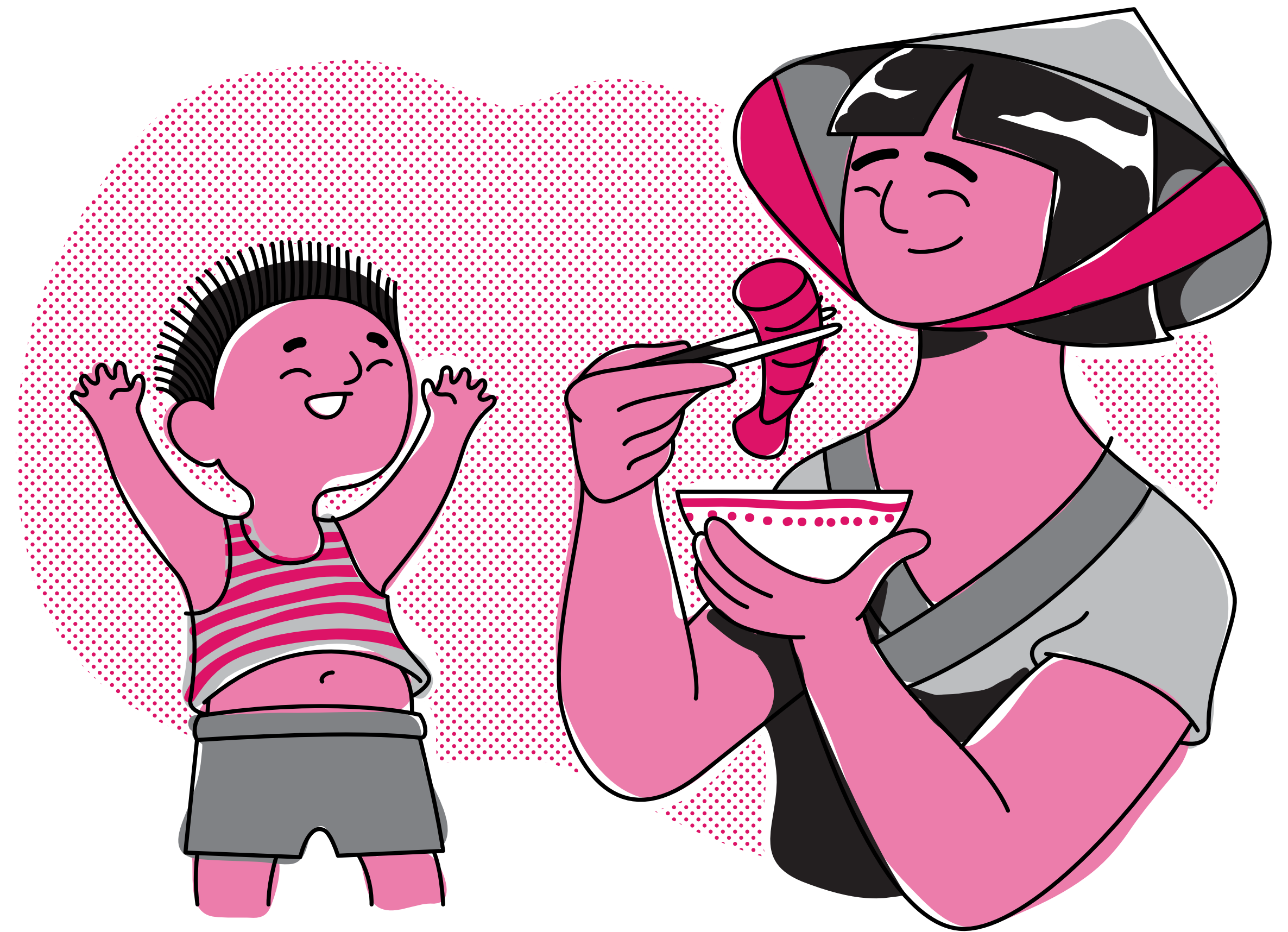
→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

**Campo** Durante a década de 1990, uma ONG internacional tentou de diversas maneiras combater a subnutrição infantil na zona rural do Vietnã. Essas regiões eram afetadas pela pobreza e pela baixa diversidade de alimentos. A dieta era composta basicamente de arroz e algumas verduras, com pouca proteína e nutrientes. A organização estudou, sem sucesso, diferentes ações de apoio externo que pudessem ajudar a reduzir o quadro de subnutrição nessas regiões. Então surgiu a ideia de buscar soluções dentro da própria comunidade: conversar com mães de famílias pobres cujos filhos deveriam estar subnutridos, mas não estavam, e entender o que elas estavam fazendo.

A pesquisa de campo revelou que as mães dessas famílias iam todos os dias a arrozais alagados próximos de suas casas para coletar pequenos camarões, que cozinhavam junto com outras verduras para seus filhos. Elas também estavam alimentando seus filhos três ou quatro vezes por dia, em vez do habitual, duas vezes por dia. Os mariscos e as verduras eram abundantes e gratuitos, mas a sabedoria convencional da aldeia considerava que esses alimentos eram inadequados para crianças pequenas. Ficou claro que a solução imediata para o problema da desnutrição não exigia tanto dinheiro ou outros recursos externos; simplesmente exigia que os membros da comunidade mudassem seu comportamento e começassem a adotar as práticas dessas mães cujas crianças não estavam subnutridas. Hoje, essa simples solução já melhorou a vida de mais de 2 milhões de pessoas no Vietnã<sup>40</sup>. Ao identificar que os especialistas não tinham todas as respostas para

aquele desafio, mas que ainda assim a equipe tinha o potencial de encontrar uma solução valiosa, a ONG exerceu o modelo mental de **humildade com agência**.



40 STERNIN, Jerry; CHOO, Robert. The power of positive deviancy. Jan.-Feb. 2000. Disponível em: <<https://hbr.org/2000/01/the-power-of-positive-deviancy>>. Acesso em: 29 set. 2020.



O campo é a parte mais importante da jornada. É nessa etapa que, com perguntas abertas e observação atenta, criamos um espaço para conhecer o dia a dia e empatizar com quem convive com o problema. Isso ajuda a concretizar ideias abstratas sobre como o problema se manifesta na vida de quem sofre com ele e a entender o comportamento do público-alvo. Ao conhecer as dores e necessidades das pessoas para quem estamos desenhando, temos maior chance de criar uma solução que é desejável para essas pessoas. Além disso, é no campo que a equipe conhece e se envolve com as pessoas para quem se está desenhando a intervenção, o que gera um forte senso de propósito e empatia.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

Resumo – Campo

### OBJETIVO

Empatizar com o público-alvo e aprofundar o entendimento qualitativo de como o problema se desdobra na vida do público-alvo.

### DICAS

Lembre-se que o público-alvo também é especialista na sua própria experiência com o problema.

Tenha um olhar de principiante: esteja sempre curioso e buscando entender profundamente as dinâmicas locais.

Busque entender as histórias que formaram a opinião das entrevistadas sobre o problema

Faça pesquisas com uma diversidade de atores – múltiplas perspectivas ajudam a gerar mais informações valiosas.

### ANTIDICAS

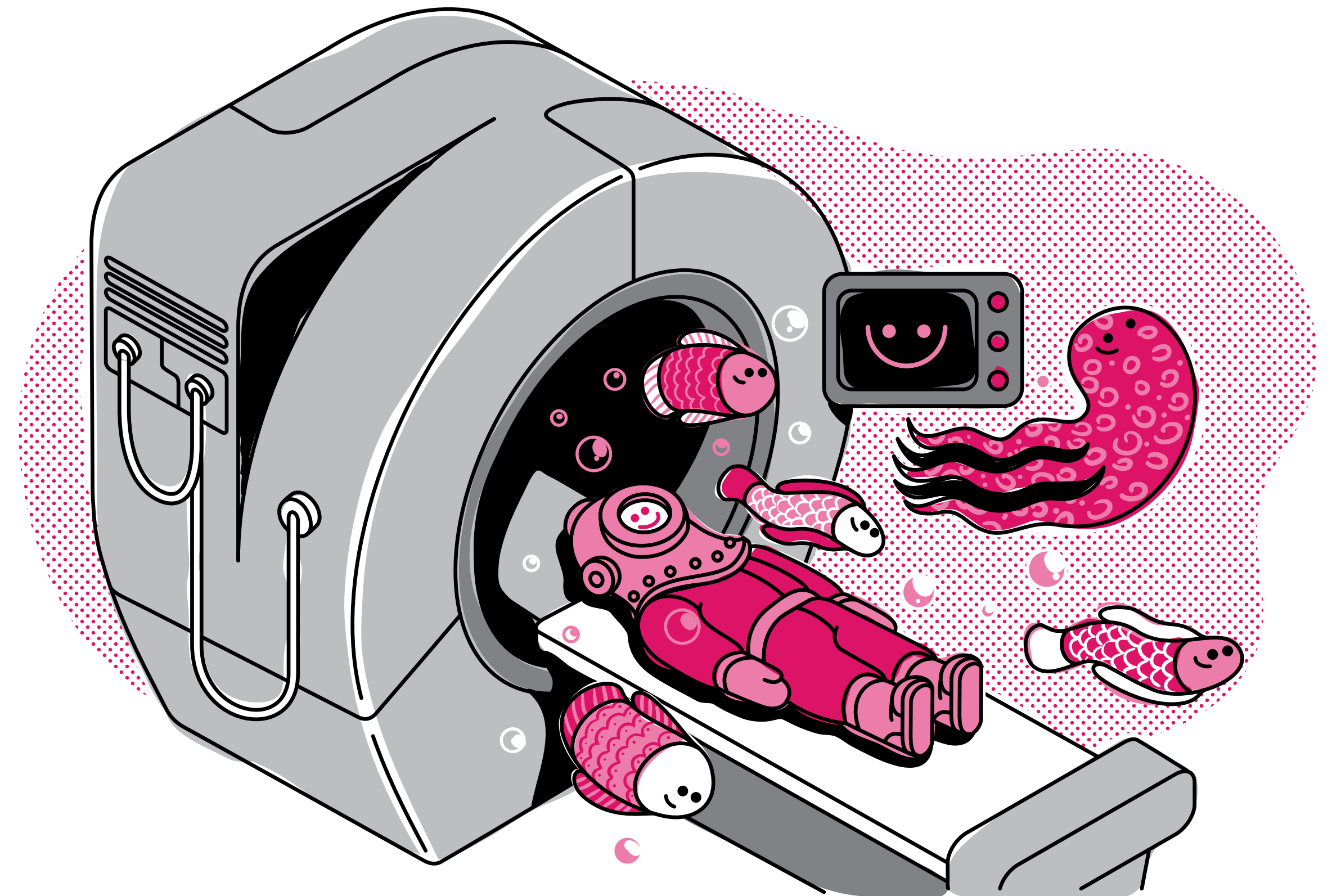
Cuidado com seu viés! Por vezes, projetamos nossa visão de mundo sobre as informações que colhemos. O entrevistado é especialista em sua experiência.

## Ponto de Vista

A ressonância magnética é uma tecnologia que revolucionou a medicina diagnóstica. Ao mesmo tempo, pode ser uma experiência desagradável para os pacientes, especialmente para as crianças. Uma sala escura com uma máquina gigantesca, na qual as crianças devem ficar completamente paradas por longos períodos de tempo, não parece ser muito atraente para os pequenos pacientes. A equipe de uma multinacional do setor elétrico, atuando na produção de máquinas de ressonância pediátrica, constatou que as crianças ficavam tão ansiosas que tinham que ser anestesiadas para fazer os exames. A equipe, chateada com a descoberta, começou a refletir sobre o seguinte desafio: como podemos criar uma experiência de ressonância que as crianças adorem<sup>41</sup>?

Após uma jornada que envolveu conversas com especialistas, entrevistas e observação empática, surgiu a ideia de transformar a ressonância em uma experiência de aventura para os pequenos pacientes. Uma delas se passava em um navio pirata, outra no fundo do mar e uma terceira em um acampamento, todas tinham histórias que ajudavam as crianças a ficarem quietas e entretidas durante o procedimento. Máquina e sala de ressonância eram decoradas e iluminadas para compor o cenário, que contava até com sonorização para ajudar a reproduzir a aventura. Na experiência do acampamento, o interior da máquina de ressonância reproduzia um céu estrelado, que as crianças

deviam observar bem quietinhas. Com a nova experiência, as crianças já não ficavam ansiosas e não precisavam ser anestesiadas; algumas gostaram tanto que perguntavam aos pais se podiam voltar no dia seguinte. A solução também tinha um impacto financeiro positivo, já que menos exames tinham que ser repetidos e os anestesiólogos podiam ser alocados em outras funções.



41 DIETZ, Doug. Transforming healthcare for children and their families. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=jajduxP-D6H4&feature=youtu.be>>. Acesso em: 29 set. 2020.

Ter **paixão por um problema, não por uma solução** foi essencial para que os engenheiros da empresa desse exemplo entendessem que a ressonância pediátrica era um problema diferente da ressonância de adultos. O ponto de vista é quando, a partir do conhecimento encontrado em campo e das vivências da equipe, é sintetizado um desafio de *design*. O ponto de vista define o escopo do problema para o qual se busca uma solução e as nuances que o caracterizam. “Melhorar a educação” é um escopo grande demais, “reduzir a evasão das estudantes da zona rural do Pará” cria um espaço melhor para o processo de *design*. A definição do escopo é um processo político e difícil, pois será preciso escolher também onde não atuar, o que pode dar a sensação de que algumas pessoas que também precisam de ajuda estão sendo deixadas de lado. Paradoxalmente, desafios com escopo amplo que tentam abraçar o problema social em sua totalidade tendem a criar soluções genéricas que não funcionam.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

## Resumo – Ponto de Vista

### OBJETIVO

Sintetizar todo o conhecimento produzido até o momento em um desafio de *design* que motiva a busca de uma solução.

### DICAS

Esse é um momento de síntese e conflito de visões; reforça a necessidade de escuta ativa entre membros da equipe.

### ANTIDICAS

Não tente “abraçar o mundo”; desafios que tentam resolver tudo costumam acabar não resolvendo nada. Reconheça que a disponibilidade de recursos para resolver o problema será limitada.

Cuidado com desafios que carregam a solução de forma implícita em sua formulação.

### Etapa 3: Solução

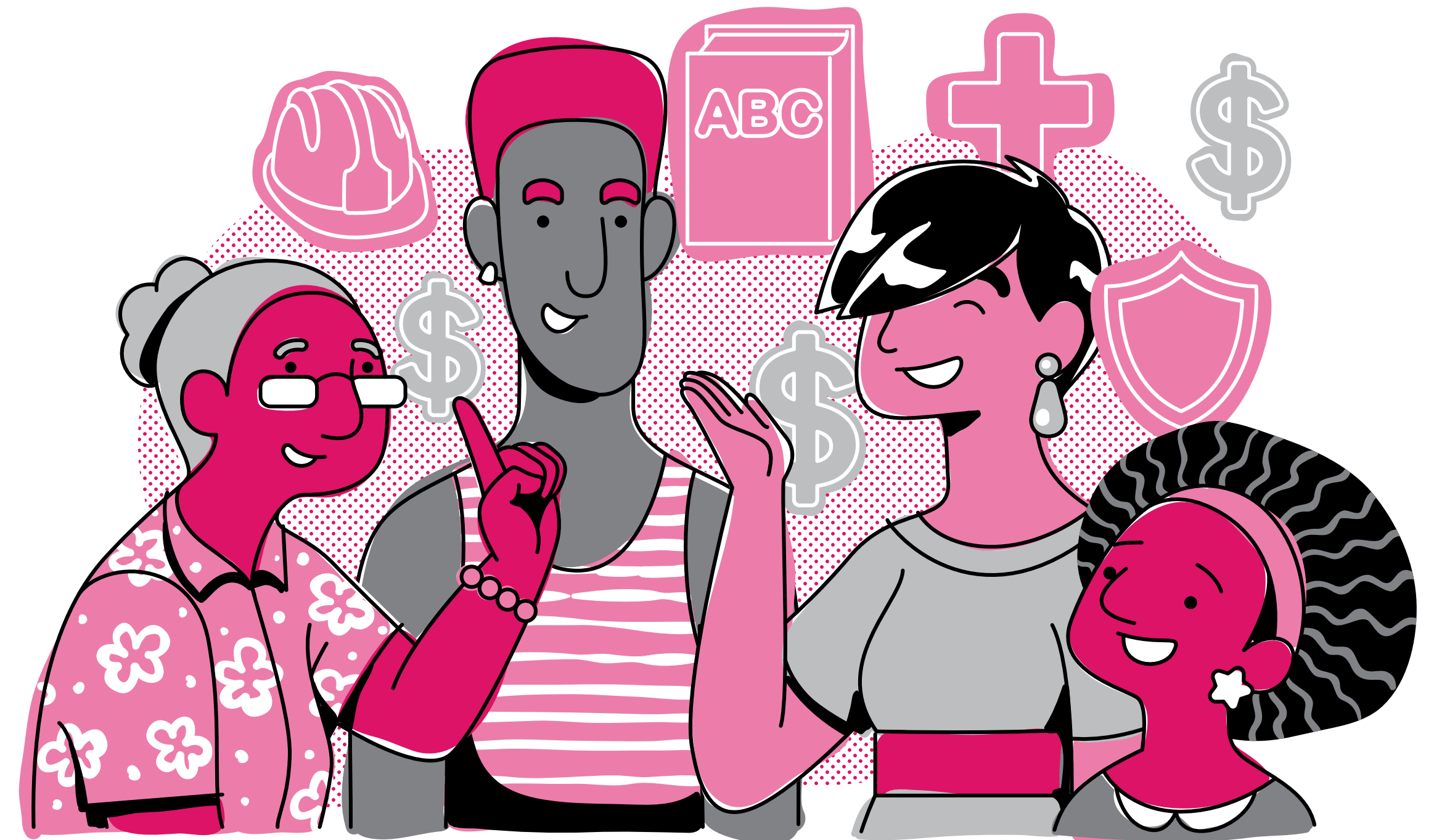
Ao concluir a etapa anterior, a equipe terá um bom conhecimento sobre o problema e as pessoas que ele afeta, além de um escopo bem definido para a solução a ser desenhada. Chega a hora de canalizar esses conhecimentos e outras ideias que foram surgindo ao longo do caminho em um processo de ideação, prototipagem e teste da solução.

#### Ideação

Em 1989, a prefeitura da cidade de Porto Alegre teve uma ideia ousada para promover a democracia: deixar que a população decidisse como gastar parte do orçamento do município, especialmente na área da educação. Em reuniões abertas, plenárias regionais e plenárias temáticas, a população de cada região ajudava o Estado a decidir qual deveria ser a prioridade dos investimentos, em um sistema de democracia direta. Graças a essa iniciativa, chamada Orçamento Participativo (OP), moradores de alguns bairros conquistaram novas linhas de ônibus e outros deixaram de atolar seus pés no barro nos dias de chuva graças a obras de pavimentação<sup>42</sup>. Aos poucos a população foi aprendendo como fazer valer suas demandas, o que fez com que uma porcentagem maior do orçamento fosse destinada ao OP. A solução também quebrou com um sistema de troca de favores entre líderes comunitários, secretários municipais e vereadores. A solução foi reconhecida internacionalmente como exemplo bem-sucedido de ação conjunta entre governo e sociedade civil<sup>43</sup>.

42 FAERMANN, Patricia. Orçamento participativo: como surgiu e cresceu o modelo de participação popular. 2014. Disponível em: <<https://jornalggn.com.br/historia/orcamento-participativo-como-surgiu-e-cresceu-o-modelo-de-participacao-popular>>. Acesso em: 29 set. 2020.

A população, que por vezes via o processo de decisão governamental como algo complexo e burocrático, passou a ver que suas ideias também eram importantes e realmente ajudavam a resolver os problemas. Dessa forma, o orçamento participativo ajudou a criar um ambiente de **diversidade colaborativa** de opiniões e perspectivas na hora de decidir o que o governo vai fazer.



43 PORTO ALEGRE (cidade). Prefeitura municipal. Histórico do Orçamento Participativo.

Nessa jornada, assim como no OP, a ideação é um processo participativo e colaborativo. Às vezes, a decisão sobre qual solução será implementada é feita por uma única pessoa e é baseada no modelo mental de paixão por uma solução. A etapa ideação tem um duplo propósito: criar um espaço com diversidade de conhecimentos para reduzir pontos cegos no processo de ideação e criar legitimidade política para a solução criada. Ao convidar pesquisadores, gestores, políticos e usuários para o processo de ideação, a equipe terá menos pontos cegos com os quais se preocupar, ao mesmo tempo que cria legitimidade, pois os principais tomadores de decisão também participam do processo de ideação.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

## Resumo – Ideação

### OBJETIVO

Pensar, junto com atores-chave, possíveis soluções para o desafio de *design* e selecionar as melhores ideias.

### DICAS

Inspire-se em outras soluções, análogas ou similares: elas podem ser uma boa fonte de informação para saber o que já foi feito.

Ao se inspirar em outras soluções, identifique diferenças entre o contexto de implementação do seu projeto e o dessas soluções.

Busque um processo de ideação sem julgamentos, encorajando ideias malucas e diferentes do habitual.

### ANTIDICAS

Cuidado com equipes pouco diversas – as ideias costumam ser parecidas e a criatividade acaba limitada.

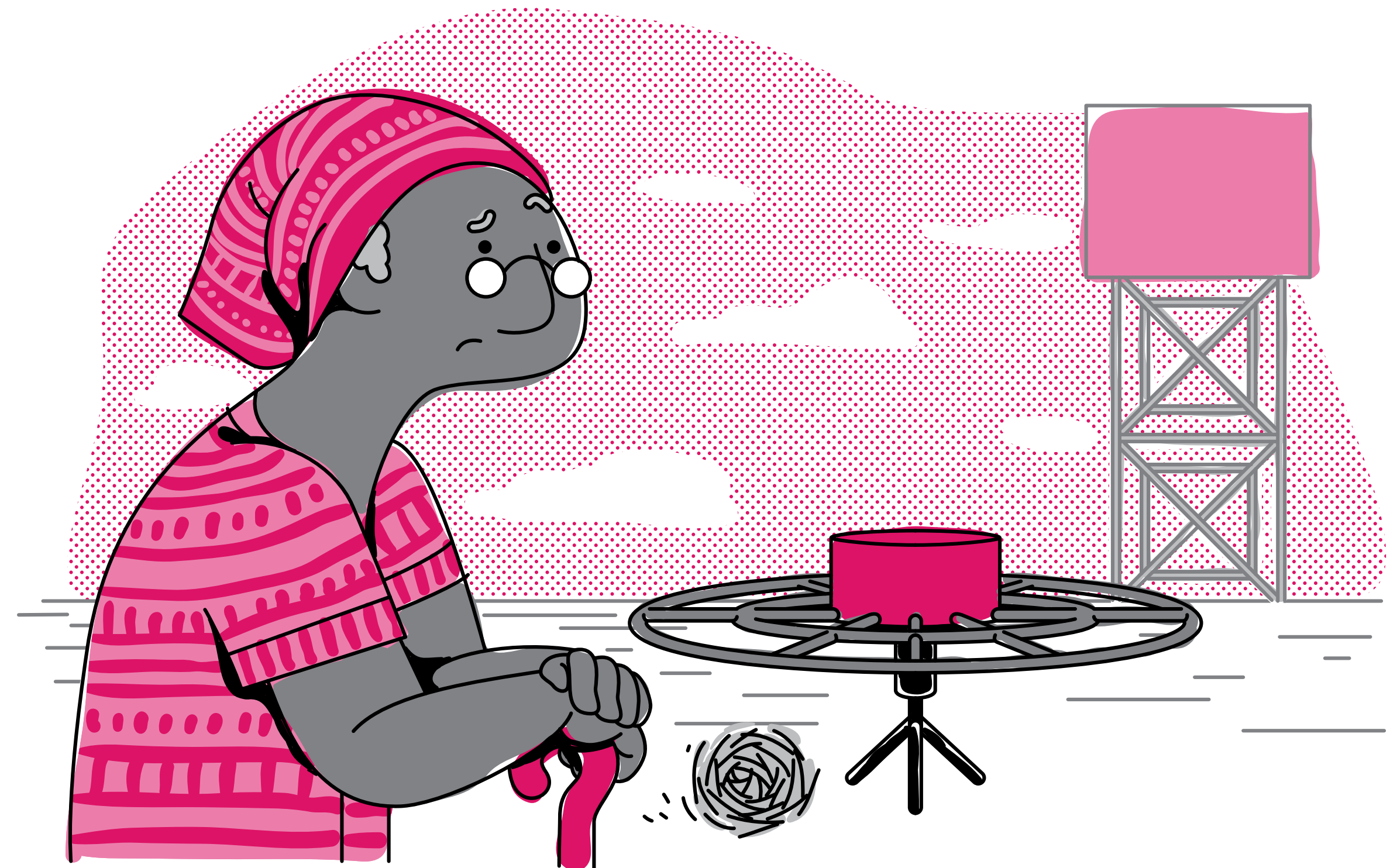
Cuidado para não selecionar ideias que demandam uma quantidade de recursos maior que a disponível.

## Protótipo e Teste

Em Moçambique, muitas pessoas sofrem com falta de água ou saneamento básico. Na zona rural, por exemplo, 64% da população não tem acesso a água<sup>44</sup>. Diversas soluções foram propostas para lidar com esse problema. Uma, em particular, chamou a atenção: as *PlayPumps*, bombas de água com um conceito diferente: a bomba é conectada a um gira-gira que, quando utilizado pelas crianças para brincar, bombeia água do lençol freático para uma caixa d'água que, por sua vez, pode ser utilizada pelos adultos para cozinhar, regar as plantas ou para necessidades de higiene. A solução foi bem recebida pelo setor filantrópico: em 2006, o Plano de Emergência do Governo Americano para Assistência à Aids (Pepfar) anunciou uma parceria público-privada com a instituição criadora das *playpumps international*. Além disso, a iniciativa contou com apoio de nomes de projeção pública, incluindo artistas<sup>45</sup>. Rapidamente, milhares de *playpumps* estavam espalhadas por Moçambique, mas os resultados não foram exatamente os esperados.

Por um lado, a manutenção das *playpumps* era cara e complexa, fazendo com que diversas comunidades abandonassem as bombas ao primeiro sinal de problema. Além disso, alguns vilarejos tinham mais idosos e poucas crian-

ças, de forma que, para bombear a água necessária por pessoa nesses vilarejos, as crianças teriam que brincar 27 horas por dia – uma tarefa claramente impossível. Por fim, nem todos os vilarejos possuíam lençóis freáticos próximos à superfície, a única condição na qual a *playpump* funcionava bem.



44 UNICEF. Water, sanitation and hygiene (WASH): for every child, clean water. Disponível em: <<https://www.unicef.org/mozambique/en/water-sanitation-and-hygiene-wash>>. Acesso em: 01 out. 2020.

45 CHAMBERS, Andrew. Africa's not-so-magic roundabout. 2009. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/commentisfree/2009/nov/24/africa-charity-water-pumps-roundabouts>>. Acesso em: 01 out. 2020.

Apesar de atrativa e interessante, a *playpump* só funcionava em um contexto específico, e as pessoas que se apaixonaram pela solução, não pelo problema, acabaram não otimizando os recursos aplicados à iniciativa<sup>46</sup>.

No caso das *playpumps*, um modelo mental de **erro como aprendizado**, no qual é preciso prototipar e testar uma solução antes de implementá-la, teria sido muito útil. A ideia de um protótipo é fazer uma versão barata e simplificada de algum dos componentes da solução que foi ideada, buscando errar rápido e errar barato. Em geral, dizemos que os protótipos devem ser tão simples que deem “até vergonha” de mostrar para os outros. A vantagem é que protótipos nos ajudam a validar algumas das principais propostas de valor da solução ideada de forma rápida e barata. Nessa jornada, saber de antemão que a solução proposta não funciona pode ser frustrante, mas evita problemas maiores no futuro.

---

46 STELLAR, Daniel. Water. The playpump: what went wrong? State of the planet, Columbia University, 2010. Disponível em: <<https://blogs.ei.columbia.edu/2010/07/01/the-playpump-what-went-wrong/>>. Acesso em: 01 out. 2020.

## Resumo – Protótipo e Teste

### ✓ OBJETIVO

Elaborar protótipos simples e parâmetros que testem a proposta de valor das soluções selecionadas.

### ! DICAS

Organize suas hipóteses e teste somente as mais importantes, registrando os aprendizados e possíveis oportunidades de melhoria.

Não tenha medo de testar algo inacabado. Testes de conceito costumam gerar insights poderosos para o produto final.

### ⚠ ANTIDICAS

Não teste apenas a funcionalidade da solução. Também é possível testar estratégias de comunicação e proposta de valor.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

[🔗 Acesse o Toolkit](#)

## Etapa 4: Evolução

### Rotinas Ágeis

Em 1974, Muhammad Yunus, um professor da Universidade de Chittagong, em Bangladesh, presenciou uma grande onda de fome em seu país. Nesse momento, Muhammad concluiu que o modelo econômico vigente havia falhado em ajudar a população pobre de seu país a prosperar<sup>47</sup>. Disso surgiu uma ideia diferente para ajudar as pessoas: emprestar dinheiro para a população pobre da zona rural do país que queria empreender em atividades produtivas. Enquanto diferentes instituições de caridade ajudam as pessoas oferecendo produtos ou até mesmo dinheiro, essas intervenções mudam as circunstâncias apenas por um curto período de tempo. Yunus acreditava que empréstimos tinham um grande potencial de interromper a pobreza, pois criava uma possibilidade de autonomia. Desse raciocínio surgiu a ideia do Grameen Bank – o “banco dos pobres”.

Inicialmente, em 1976, o banco era apenas um projeto de pesquisa da Universidade de Chittagong. Com o tempo, o Grameen Bank não só se mostrou uma inovação social de sucesso, como também um modelo de negócio social sustentável. Em 2005, o banco já tinha uma carteira de empréstimos de USD 4,7 bilhões<sup>48</sup>.

47 GIRIDHARAS, Anand; BRADSHER, Keith. Microloan Pioneer and His Bank Win Nobel Peace Prize. New York Times. Retrieved 13 October 2006.

48 "About us". Grameen Bank. Retrieved 9 August 2017.





Em 2017, o banco possuía cerca de 2.600 agências ao redor do mundo, uma rede de nove milhões de clientes (sendo 97% mulheres) e uma taxa de reembolso de 99,6%. O banco atua em 97% das aldeias rurais de Bangladesh e seu sucesso inspirou projetos semelhantes em mais de 64 países ao redor do mundo.

A trajetória do Grameen Bank não foi uma sucessão de acertos. Seu principal diferencial foi saber aprender com os erros e incrementar esses aprendizados em seus produtos, em um modelo mental de **erro como aprendizagem** que melhorou o desenho dos empréstimos ao longo dos anos. A maior parte dos empréstimos é concedida para mulheres, uma vez que essas costumam compartilhar aumentos de renda com seus filhos, enquanto homens têm maior propensão a tomar o dinheiro para si<sup>49</sup>. Os empréstimos são feitos sem que os tomadores apresentem documentos, já que muitos não os possuem. Os empréstimos são feitos para grupos, não indivíduos, e grupos inadimplentes não podem pedir novos empréstimos, o que gera uma pressão para que cada um arque com suas responsabilidades. As parcelas do empréstimo são pagas aos poucos e semanalmente, devido à baixa condição (devido às circunstâncias em que se encontram) que esses grupos costumam ter para poupar grandes somas de dinheiro.

Além de todos esses ajustes, aos poucos o Grameen Bank passou a notar outras necessidades desse grupo que, por sua vez, geram novos produtos, como microsseguros e micro-hipotecas.

O segredo de uma boa solução social não é acertar de primeira, mas errar rápido e barato. Aprender rapidamente com os erros permite que a solução seja continuamente ajustada para atender melhor às dores e necessidades do público alvo. Para isso, a equipe responsável pela solução deve aproveitar tanto métodos quantitativos de monitoramento e avaliação, como também métodos qualitativos que permitem *feedbacks* mais rápidos.

---

49 YUNUS, Muhammad; JOLIS, Alan. Banker to the Poor: micro-lending and the battle against world poverty, 1998.

## Resumo – Rotinas Ágeis

 **OBJETIVO**

Criar rotinas e canais de *feedback* para monitoramento quantitativo, qualitativo e de ajuste da solução.

---

 **DICAS**

Esteja sempre em contato com seu público-alvo. *Feedbacks* qualitativos podem ser obtidos no curto prazo e ajudam na aprendizagem contínua.

Continue sempre explorando o problema que está resolvendo, fazendo pesquisas e aprofundando em dados.

No longo prazo, planeje uma avaliação quantitativa da sua solução.

---

 **ANTIDICAS**

Cuidado com o medo de testar possibilidades com sua solução. É comum que descubramos necessidades a partir de experimentações com nosso público.

→ Confira as ferramentas que separamos para te ajudar nessa etapa da jornada:

 [Acesse o Toolkit](#)

## Uma nota final: desenvolvendo equipes que aprendem

Problemas sociais mudam com o tempo. Por isso, equipes que trabalham com esse tipo de problema devem ser capazes de aprender continuamente para adaptar suas soluções. As rotinas ágeis são uma boa abordagem para refinar soluções, mas, acima de qualquer ferramenta, a inovação virá das pessoas. É importante olhar ao redor e atentar para as oportunidades rotineiras de aprendizagem que a equipe tem.

Equipes que aprendem são capazes de gerar, armazenar e utilizar conhecimento em suas rotinas. Conhecimentos obtidos a partir da experiência de lidar com um problema tornam as equipes mais capazes de transformar suas práticas e de criar soluções adaptativas.

O conceito de inteligência coletiva aposta na ideia de que a capacidade de um grupo é maior que a soma das capacidades de seus indivíduos. Ela surge quando grupos de pessoas conseguem colaborar e mobilizar uma gama maior de informação, por vezes com a ajuda de tecnologia<sup>50</sup>. A inteligência coletiva pode ser utilizada tanto para entender melhor problemas sociais complexos, como para pensar em como solucioná-los. Boas equipes não só são exemplos de inteligência coletiva, mas costumam saber utilizá-la a seu favor para alavancar soluções de impacto social.

<sup>50</sup> NESTA. The collective intelligence design playbook. 2019.

Tabela - Aceleradores e barreiras da inteligência coletiva<sup>51</sup>

ACELERADORES	BARREIRAS
Plataformas de troca de conhecimentos	Conhecimentos não compartilhados por pessoas
Ambiente de confiança	Ambiente competitivo
Cultura horizontal	Cultura hierárquica
Visão de futuro compartilhada	Departamentos em “silos” fechados e separados

Lembre-se de criar ambientes de aprendizagem constante para você, sua equipe e sua organização. Assim, poderá trabalhar constantemente e cada vez melhor para gerar o impacto social e promover mudanças positivas para a sociedade.

<sup>51</sup> Adaptado de: SENGE, Peter M. A Quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende. 2018.

# Con- clusão



## capítulo 5

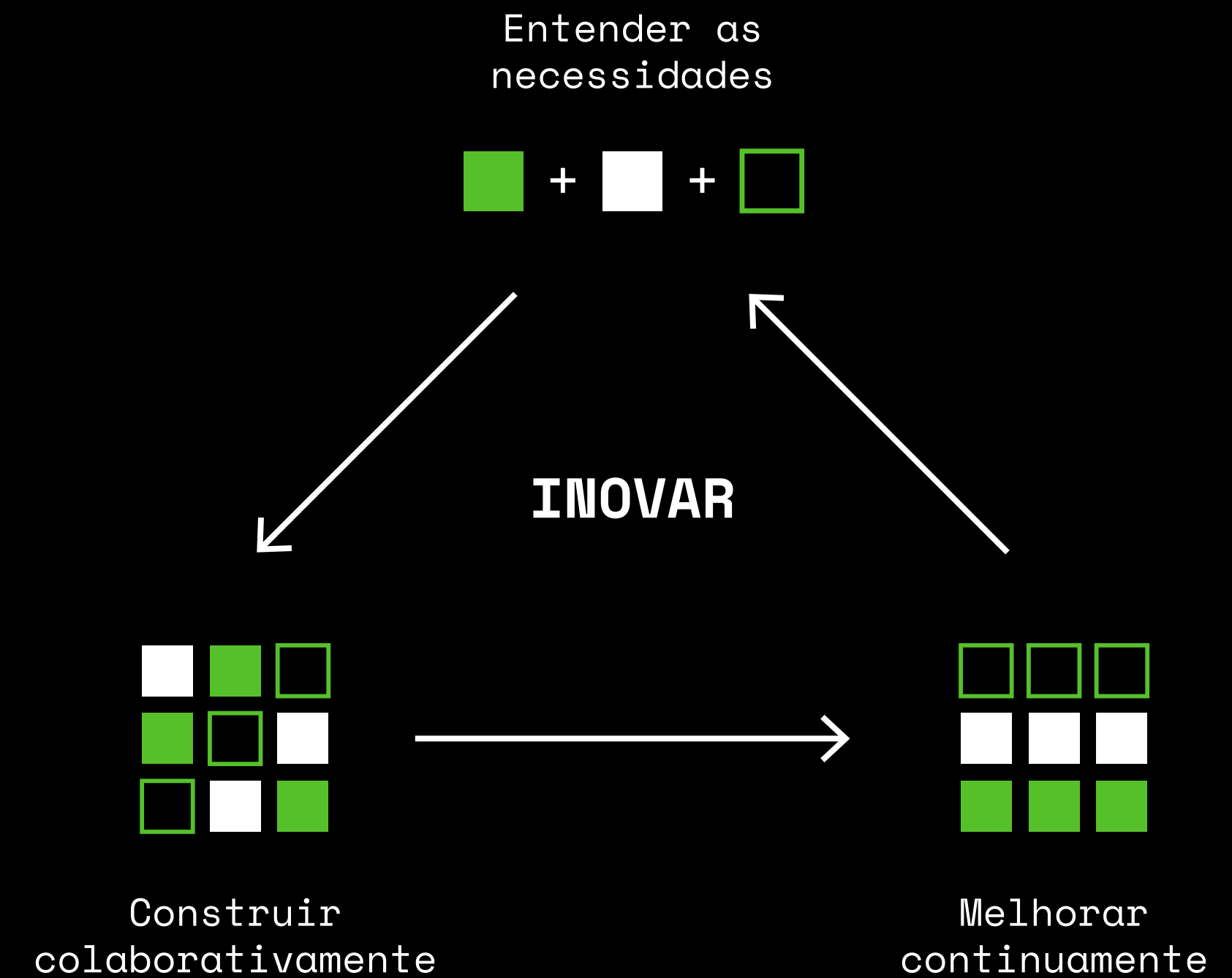
Promover o desenvolvimento humano passa por lidar com problemas complexos, que mudam com o contexto, evoluem com o tempo e não podem ser resolvidos por soluções padronizadas.

Isso só reforça a importância de se inovar continuamente nas iniciativas de impacto social existentes. A inovação nem sempre se trata de uma mudança disruptiva ou tecnológica: são mudanças que aproximam as iniciativas de impacto social das necessidades reais das pessoas que delas se beneficiam. O *design* é uma área do conhecimento focada em transformar necessidades em soluções e, para aumentar as chances de suas criações serem úteis, utiliza uma série de ferramentas de empatia para entender as dores e os sonhos das pessoas.

Contudo, a inovação precisa ser feita tanto para fora (na iniciativa) quanto para dentro (na equipe). Uma equipe excessivamente homogênea em termos de gênero, classe social, raça, vivências e visões de mundo não terá o mesmo potencial de inovação do que uma equipe diversa e inclusiva. Equipes homogêneas costumam compartilhar soluções endógenas, enquanto equipes diversas têm maior facilidade de ser empáticas com pessoas diferentes de si – que costuma caracterizar a dinâmica entre agentes de mudança e usuários de iniciativas de impacto social.

Além disso, para inovar é preciso se desprender dos modelos tradicionais de gestão de equipes e de projetos. Nenhuma pessoa, por mais qualificada que seja, conseguirá abarcar toda a complexidade de um problema social. Por isso o processo de inovação deve abandonar a liderança heróica, que foca nas habilidades e competências do (a) líder, e abraçar a liderança facilitadora, cujo foco está em ajudar o time a atingir seu potencial. Na gestão do projeto, também não é possível contar com ferramentas tradicionais de planejamento nas quais se aposta na previsibilidade e sequência de acontecimentos do projeto. A inovação é uma jornada de descoberta e ajuste de trajetória, na qual ciclos pequenos de planejamento têm maior chance de serem úteis e se adequarem à realidade.

Criar organizações e equipes que conseguem escutar as necessidades do seu público e transformá-las em soluções concretas é um canal promissor para fomentar o desenvolvimento de forma humana e participativa. Esperamos que o *design* os ajude a escutar seu público e a criar inovações que melhorem a vida das pessoas que mais precisam, para que possamos caminhar juntos rumo ao desenvolvimento sustentável, sem deixar ninguém para trás.

Diagrama – Característica cíclica do *design*

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice  
Para saber mais:

## Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas

**Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.**

Em 2000, com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, o mundo comprometeu-se em reduzir pela metade o número de pessoas vivendo em extrema pobreza e alcançou ganhos notáveis no desenvolvimento humano. Até 2015, a pobreza havia sido reduzida significativamente. No entanto, a erradicação da pobreza extrema continua a ser um desafio, com mais de 700 milhões de pessoas vivendo, globalmente, com menos de US\$ 1,90 (PPP) por dia, e mais da metade da população global vivendo com menos de US\$ 8,00 por dia. Em um mundo confrontado pelos crescentes desafios para o desenvolvimento, a Agenda 2030 reconhece que a erradicação da pobreza, em todas as suas formas, é o maior desafio global para atingirmos o desenvolvimento sustentável. Por isso, a grande prioridade do desenvolvimento sustentável deve ser os mais pobres e vulneráveis.

**Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.**

Durante as duas últimas décadas, o rápido crescimento econômico e o desenvolvimento da agricultura foram responsáveis pela redução pela metade da proporção de

pessoas subnutridas no mundo. Entretanto, ainda há centenas de milhões de pessoas no mundo que ainda vivem sob o espectro da desnutrição crônica. O ODS 2 pretende acabar com todas as formas de fome e má nutrição até 2030, de modo a garantir que todas as pessoas – especialmente as crianças – tenham acesso suficiente a alimentos nutritivos durante todos os anos. Para alcançar esse objetivo, é necessário promover práticas agrícolas sustentáveis, por meio do apoio à agricultura familiar, do acesso equitativo à terra, à tecnologia e ao mercado.

**Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.**

Desde os ODM, foram registrados progressos históricos na redução da mortalidade infantil, na melhoria da saúde materna e na luta contra o HIV/Aids, a tuberculose, a malária e outras doenças. Apesar do progresso, as doenças crônicas e aquelas resultantes de desastres continuam a ser os principais fatores que contribuem para a pobreza e para a privação dos mais vulneráveis. Atualmente, a maior parte de todas as mortes do mundo provém de doenças não transmissíveis, principalmente cardiovasculares, respiratórias, câncer e diabetes. Estima-se que as perdas econômicas provenientes dessas doenças para os países de renda média e baixa ultrapassarão US\$ 7 trilhões até 2025. Os ODS propõem metas integradas que abordam a promoção da saúde e bem-estar como essencial ao fomento das capacidades humanas.



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas

**Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.**

Desde 2000, houve enorme progresso na promoção do acesso universal à educação primária para as crianças ao redor do mundo. Para além do foco na educação básica, todos os níveis de educação estão contemplados no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4, que enxerga como fundamental a promoção de uma educação inclusiva, igualitária e baseada nos princípios de direitos humanos e desenvolvimento sustentável. A promoção da capacitação e empoderamento dos indivíduos é o centro desse objetivo, que visa a ampliar as oportunidades das pessoas mais vulneráveis no caminho do desenvolvimento.



Fonte: Organização das Nações Unidas

**Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.**

A igualdade de gênero não é apenas um direito humano fundamental, mas a base necessária para a construção de um mundo pacífico, próspero e inclusivo. O esforço de alcance do ODS 5 é transversal à toda Agenda 2030 e reflete a crescente evidência de que a igualdade de gênero tem efeitos multiplicadores no desenvolvimento sustentável, incluindo as áreas de saúde, de educação e do trabalho. O desenvolvimento sustentável não será alcançado se todas as barreiras que impedem o pleno desenvolvimento e o exercício das capacidades de metade da população não forem eliminadas, sobretudo as discriminações e violências baseadas no gênero. A promoção do empoderamento de

mulheres e meninas é fundamental para que possam atuar enfaticamente na promoção do desenvolvimento sustentável, por meio da participação na política, na economia, e em diversas áreas de tomada de decisão.

**Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos.**

A água está no centro do desenvolvimento sustentável e das suas três dimensões – ambiental, econômica e social. Os recursos hídricos, bem como os serviços a eles associados, sustentam os esforços de erradicação da pobreza, de crescimento econômico e da sustentabilidade ambiental. O acesso à água e ao saneamento importa para todos os aspectos da dignidade humana: da segurança alimentar e energética à saúde humana e ambiental. A escassez de água afeta cada vez mais a população mundial, e esse problema deve crescer ainda mais como resultado da mudança do clima e da gestão inadequada dos recursos naturais. É possível trilhar um novo caminho que nos leve à realização desse objetivo, por meio da cooperação internacional, da proteção às nascentes, rios e bacias e do compartilhamento de tecnologias de tratamento de água.

**Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.**

Cada vez mais aumenta a parcela da população mundial que tem acesso à eletricidade. Contudo, combustíveis fósseis e suas emissões de gases de efeito estufa provocam mudanças drásticas no clima. Atender às necessidades da



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas

economia e proteger o meio ambiente é um dos grandes desafios para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, o ODS 7 reconhece a importância de traçar metas focadas na transição energética: de fontes não renováveis e poluidoras para fontes renováveis limpas, com especial atenção às necessidades das pessoas e países em situação de maior vulnerabilidade.

**Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos.**

No longo prazo, a desigualdade de renda e de oportunidades prejudica o crescimento econômico e o alcance do desenvolvimento sustentável. Os mais vulneráveis, muitas vezes, têm menores expectativas de vida e apresentam dificuldades de se libertar de um círculo vicioso de insucesso escolar, baixas qualificações e poucas perspectivas de empregos de qualidade. A revitalização econômica contribui para criar melhores condições para a estabilidade e a sustentabilidade do país. É possível promover políticas que incentivem o empreendedorismo e a criação de empregos de forma sustentável e inclusiva. O ODS 8 reconhece a urgência de erradicar o trabalho forçado e formas análogas ao do trabalho escravo, bem como o tráfico de seres humanos, de modo a garantir a todos e todas o alcance pleno de seu potencial e capacidades.



Fonte: Organização das Nações Unidas

**Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.**

Investimentos em infraestrutura e em inovação são condições básicas para o crescimento econômico e para o desenvolvimento das nações. Garantir uma rede de transporte público e infraestrutura urbana de qualidade é condição necessária para o desenvolvimento sustentável. Por meio da promoção de eficiência energética e inclusão social, o progresso tecnológico é também uma das chaves para as soluções dos desafios econômicos e ambientais. Garantir a igualdade de acesso às tecnologias é crucial para promover a informação e conhecimento para todos. O ODS 9 lista metas que visam à construção de estruturas resilientes e modernas, ao fortalecimento industrial de forma eficiente, ao fomento da inovação, com valorização da micro e pequena empresa e inclusão dos mais vulneráveis nos sistemas financeiros e produtivos.

**Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.**

O mundo é mais desigual hoje do que em qualquer momento da história desde 1940. A desigualdade de renda e de distribuição da riqueza dentro dos países tem disparado, incapacitando os esforços de alcance dos resultados do desenvolvimento e de expansão das oportunidades e habilidades das pessoas, especialmente dos mais vulneráveis. A desigualdade é um problema global que requer soluções integradas. A visão estratégica desse objetivo



Fonte: Organização das Nações Unidas





Fonte: Organização das Nações Unidas

se constrói sob o objetivo da erradicação da pobreza em todas suas dimensões, da redução das desigualdades socioeconômicas e do combate às discriminações de todos os tipos. Seu alcance depende de todos os setores na busca pela promoção de oportunidades para as pessoas mais excluídas no caminho do desenvolvimento. O alcance de suas metas é estruturante para a realização de todos os outros 16 objetivos de desenvolvimento sustentável.

### **Objetivo 11. - Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis**

Em 2014, 54% da população mundial vivia em áreas urbanas, com projeção de crescimento para 66% em 2050. Em 2030, são estimadas 41 megalópoles com mais de 10 milhões de habitantes. Considerando que a pobreza extrema muitas vezes se concentra nestes espaços urbanos, as desigualdades sociais acabam sendo mais acentuadas e a violência se torna uma consequência das discrepâncias no acesso pleno à cidade. Transformar significativamente a construção e a gestão dos espaços urbanos é essencial para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado. Temas intrinsecamente relacionados à urbanização, como mobilidade, gestão de resíduos sólidos e saneamento, estão incluídos nas metas do ODS 11, bem como o planejamento e aumento de resiliência dos assentamentos humanos, levando em conta as necessidades diferenciadas das áreas rurais, periurbanas e urbanas. O Objetivo 11 está alinhado à Nova Agenda Urbana, acordada em outubro de 2016, durante a III Conferência das Nações Unidas sobre Moradia e Desenvolvimento Urbano Sustentável.

### **Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.**

Para alcançar as metas desse ODS, a mudança nos padrões de consumo e produção se configura como medidas indispensáveis na redução da pegada ecológica sobre o meio ambiente. Essas medidas são a base do desenvolvimento econômico e social sustentável. As metas do ODS 12 visam à promoção da eficiência do uso de recursos energéticos e naturais, da infraestrutura sustentável, do acesso a serviços básicos. Além disso, o objetivo prioriza a informação, a gestão coordenada, a transparência e a responsabilização dos atores consumidores de recursos naturais como ferramentas-chave para o alcance de padrões mais sustentáveis de produção e consumo.

### **Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos\*.**

A mudança do clima é um evento transnacional, cujos impactos estão desregulando economias nacionais e afetando pessoas em todos os lugares, principalmente aquelas em situação de maior vulnerabilidade nos países em desenvolvimento. Sem a ação imediata frente à mudança do clima, a temperatura terrestre está projetada para aumentar mais de 3°C até o final do século 21. Uma das metas para esse objetivo é mobilizar 100 milhões de dólares por ano até 2020 para ajudar os países em desenvolvimento no plano de mitigação de desastres relacionados ao clima. O estabelecimento do ODS 13 para lidar com a questão do clima é encarado como estratégico, pois, afinal, se não



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas

houver mudanças necessárias para impedir essas projeções de se tornarem realidade, todos os efeitos positivos a serem alcançados com os avanços nos outros ODS podem ser seriamente comprometidos.

**Objetivo 14. Conservar e promover o uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.**

Os oceanos tornam a vida humana possível por meio da provisão de segurança alimentar, transporte, fornecimento de energia, turismo, entre outros. Além disso, por meio da regulação da sua temperatura, química, correntes e formas de vida, os oceanos regulam muitos dos serviços ecossistêmicos mais críticos do planeta, como ciclo do carbono e nitrogênio, regulação do clima e produção de oxigênio. Ademais, os oceanos representam aproximadamente US\$ 3 trilhões da economia global por ano, ou 5% do PIB global. 40% dos oceanos estão sendo afetados incisiva e diretamente por atividades humanas, como poluição e pesca predatória, o que resulta, principalmente, em perda de habitat, introdução de espécies invasoras e acidificação. É frente a esses desafios que os objetivos de desenvolvimento sustentável indicam metas para gerenciar e proteger a vida na água.

**Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra.**



Fonte: Organização das Nações Unidas

Os seres humanos e outros animais dependem da natureza para terem alimento, ar puro, água limpa e também como um meio de combate à mudança do clima. As florestas, que cobrem 30% da superfície da Terra, ajudam a manter o ar e a água limpa e o clima da Terra em equilíbrio – sem mencionar que são o lar de milhões de espécies. Promover o manejo sustentável das florestas, o combate à desertificação, parar e reverter a degradação da terra, interromper o processo de perda de biodiversidade são algumas das metas que o ODS 15 promove. Usar sustentavelmente os recursos naturais em cadeias produtivas e em atividades de subsistência de comunidades, e integrá-los em políticas públicas, é tarefa central para o atingimento dessas metas e a promoção de todos os outros ODS.

**Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.**

Promover instituições fortes, inclusivas e transparentes, a manutenção da paz e o respeito aos direitos humanos baseados no Estado de Direito é a base para o desenvolvimento humano sustentável. Esses são alguns dos princípios que sustentam as metas do ODS 16, que também inclui temas sensíveis, como o combate à exploração sexual, ao tráfico de pessoas e à tortura. Outros temas incluídos nas metas do ODS 16 são o enfrentamento à corrupção, ao terrorismo, a práticas criminosas, especialmente aquelas que ferem os direitos humanos.



Fonte: Organização das Nações Unidas



Fonte: Organização das Nações Unidas

**Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.**

Os ODS só serão realizados mediante um compromisso renovado de cooperação entre a comunidade internacional e uma parceria global ampla que inclua todos os setores interessados e as pessoas afetadas pelos processos de desenvolvimento. Os meios de implementação e as parcerias para o desenvolvimento sustentável são vitais para o crescimento sustentado e para o desenvolvimento sustentável das nações. O ODS 17 propõe o caminho para a realização efetiva da Agenda 2030 por todos os países, e a coordenação de esforços na arena internacional é essencial para isso. A Cooperação Sul-Sul e triangular, a transferência de tecnologia, o intercâmbio de dados e capital humano, bem como a assistência oficial ao desenvolvimento são alguns dos principais meios para o alcance dos ODS.

Realização



Apoio

