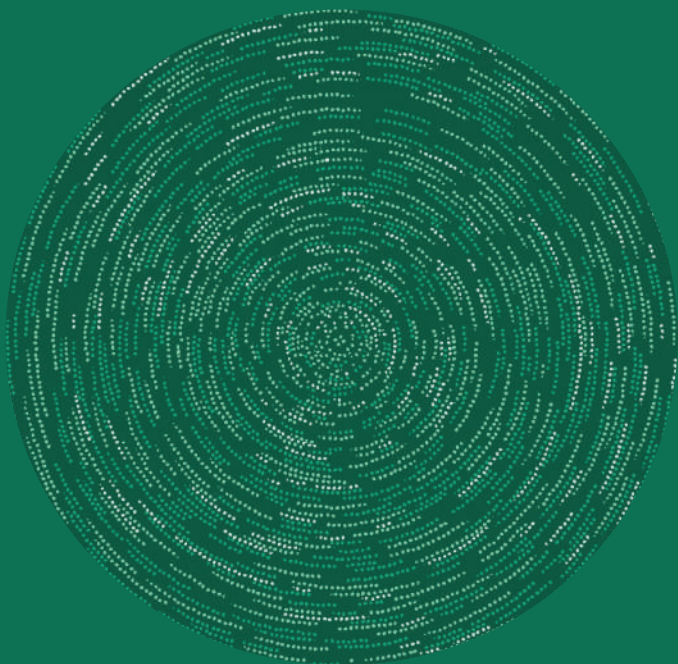
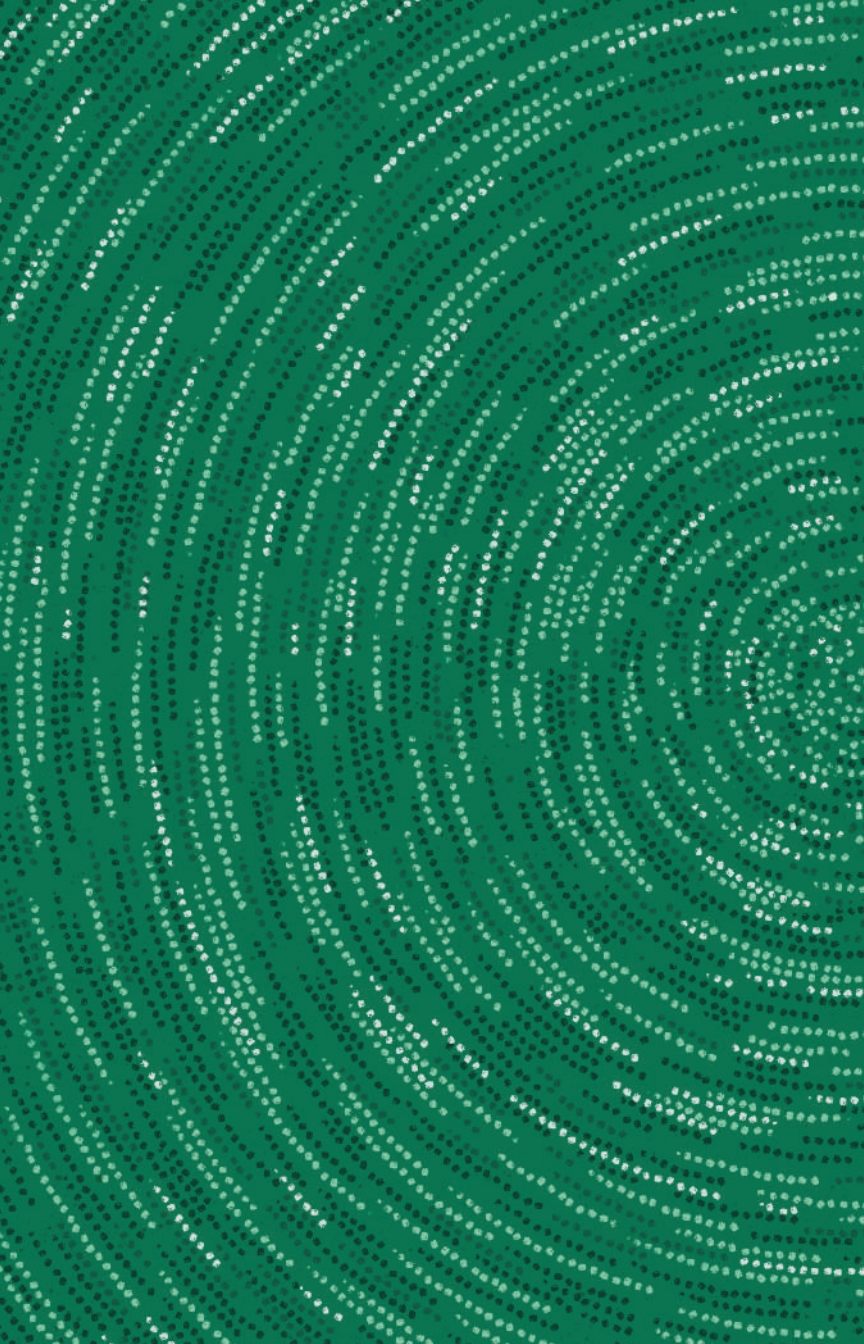


Pensando a velocidade

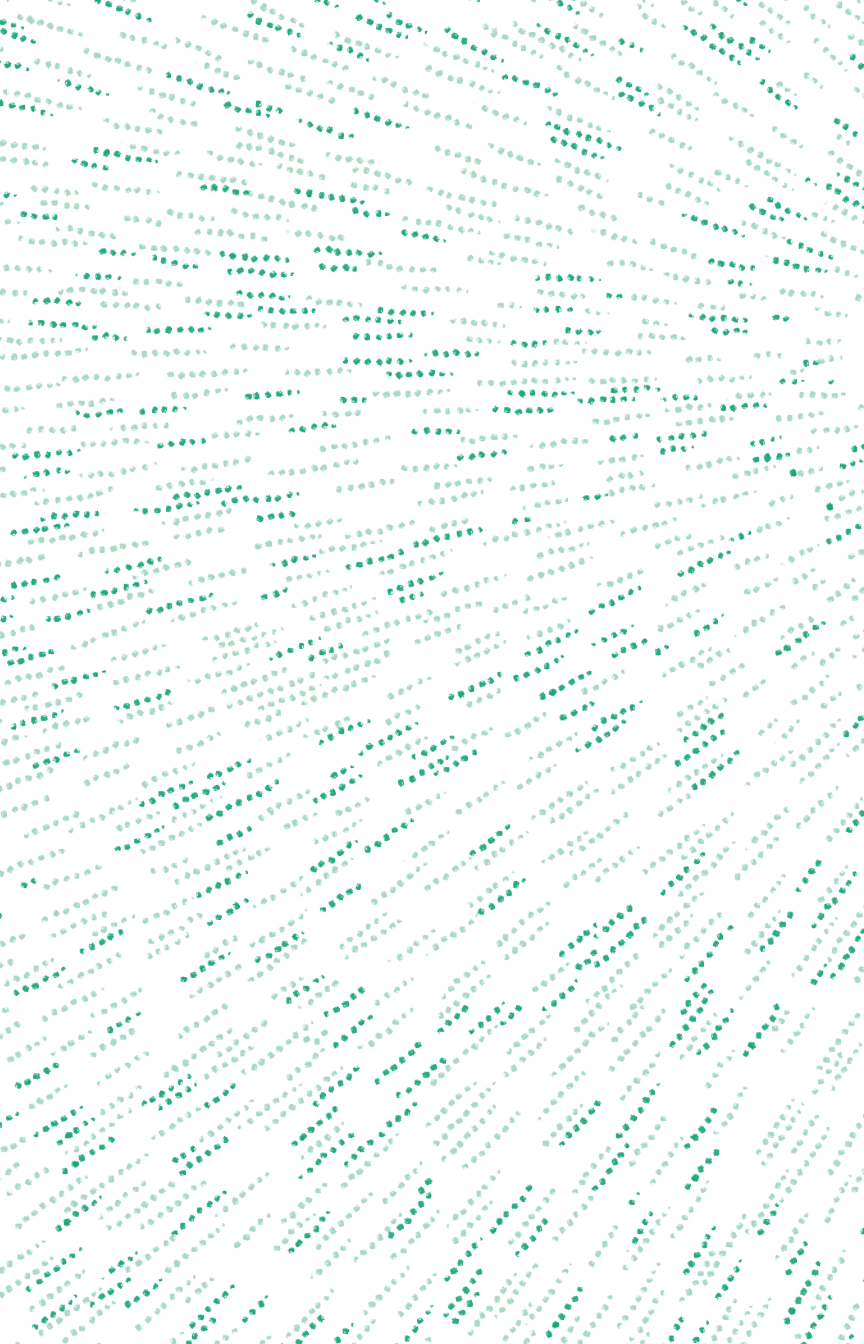


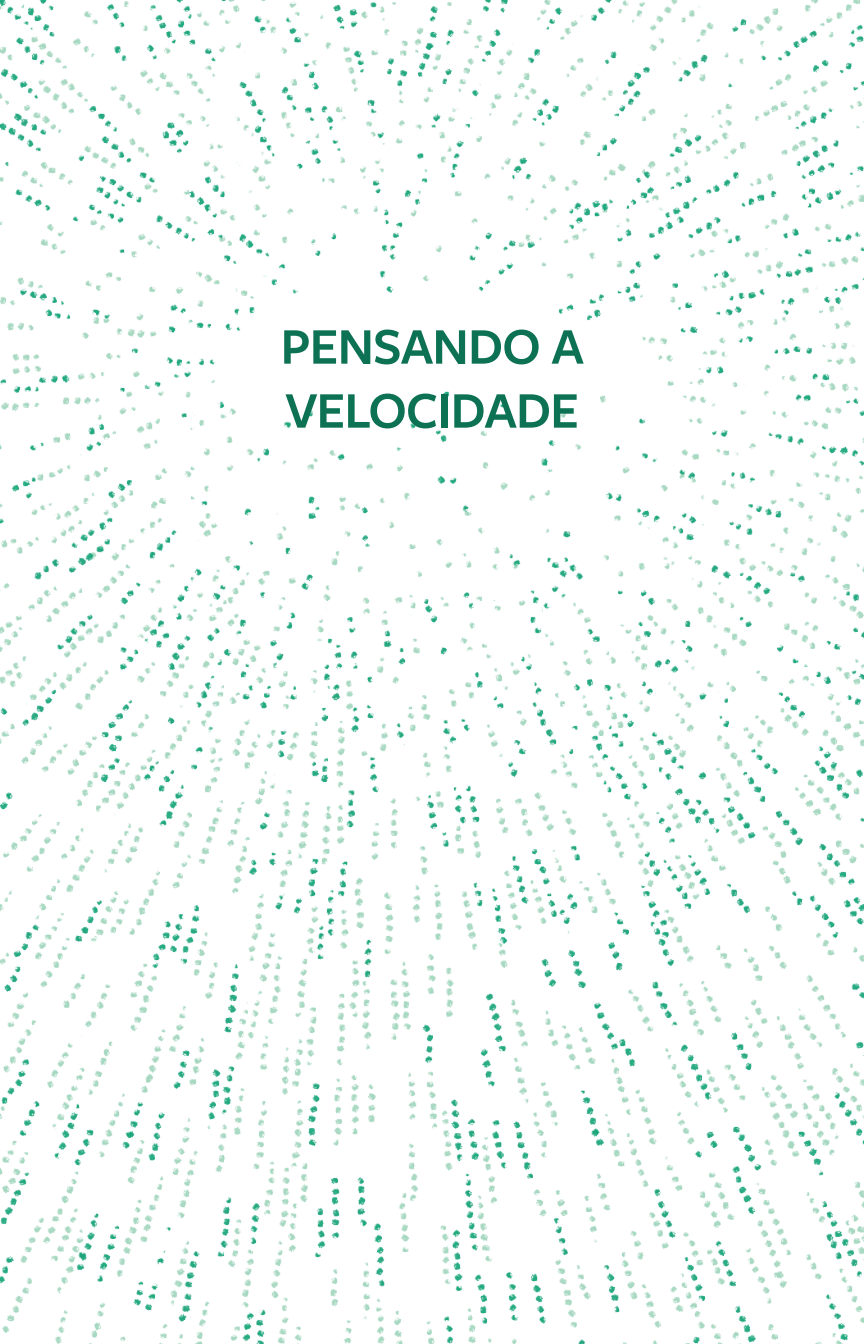
UMA CURADORIA DE IDEIAS PARA AJUDAR VOCÊ A
DESENHAR PROJETOS QUE FUNCIONEM EM VELOCIDADE

PENSANDO A VELOCIDADE







The background of the entire page is a white surface covered with a dense, repeating pattern of small green dots. These dots are arranged in a way that creates a series of intersecting diagonal lines, giving the impression of a digital grid or a high-speed data stream. The dots are a vibrant green color, and their spacing is consistent across the entire area.

PENSANDO A VELOCIDADE

Nota da tradução para a série Think

A série de livros Think provoca reflexões sobre como compreender e enfrentar os grandes desafios sociais de forma coletiva, em rede e com soluções que gerem mudanças exponenciais em diversos contextos. Trata-se de repensar a maneira de enxergar os problemas, valorizando diversidade e ação articulada entre diferentes setores da sociedade.

Ao apresentar essas ideias, os autores utilizam uma linguagem aparentemente simples, mas repleta de profundidade conceitual, o que torna sua tradução e adaptação ao português um exercício complexo. O termo *scale*, por exemplo, foi traduzido de modo a preservar o sentido empregado em inglês, tanto como substantivo quanto como verbo, refletindo sua amplitude de significados no contexto original.

Agency foi outro conceito que suscitou propostas diversas, até se decidir por agência, entendida como liberdade e poder dos indivíduos para tomar decisões por uma vida plena de sentido. Orchestrators foi traduzido como orquestradores, cujo papel no Brasil assemelha-se ao dos articuladores: pessoas que estabelecem relações, conectam pontos e alinham diferentes atores para um mesmo propósito.

A curadoria das ideias dos autores exigiu uma série de outras decisões cuidadosas para que suas reflexões chegassem ao público brasileiro. Algumas decisões terminológicas foram definidas em diálogo com o Centro para Mudanças Exponenciais, enquanto outras ainda estão em construção - processo que dependerá do tempo e do uso dos conceitos em nossos contextos para adquirir sustentação e substância a cada ideia formulada.

Código de distribuição

Pensando a velocidade (Think Speed) é uma obra autopublicada sob a licença Creative Commons, CC BY SA Atribuição 4.0 Internacional.

As licenças Creative Commons ajudam a construir um mundo mais equitativo, aberto e inovador para a promoção da colaboração, da criatividade e – o mais importante – do acesso. Você pode e deve criar e compartilhar obras derivadas, como leituras abertas, traduções ou adaptações de formato, respeitando as exigências desta licença.

Direitos autorais © Sanjay Purohit, Fundação C4EC
www.societalthinking.org

PENSANDO A VELOCIDADE

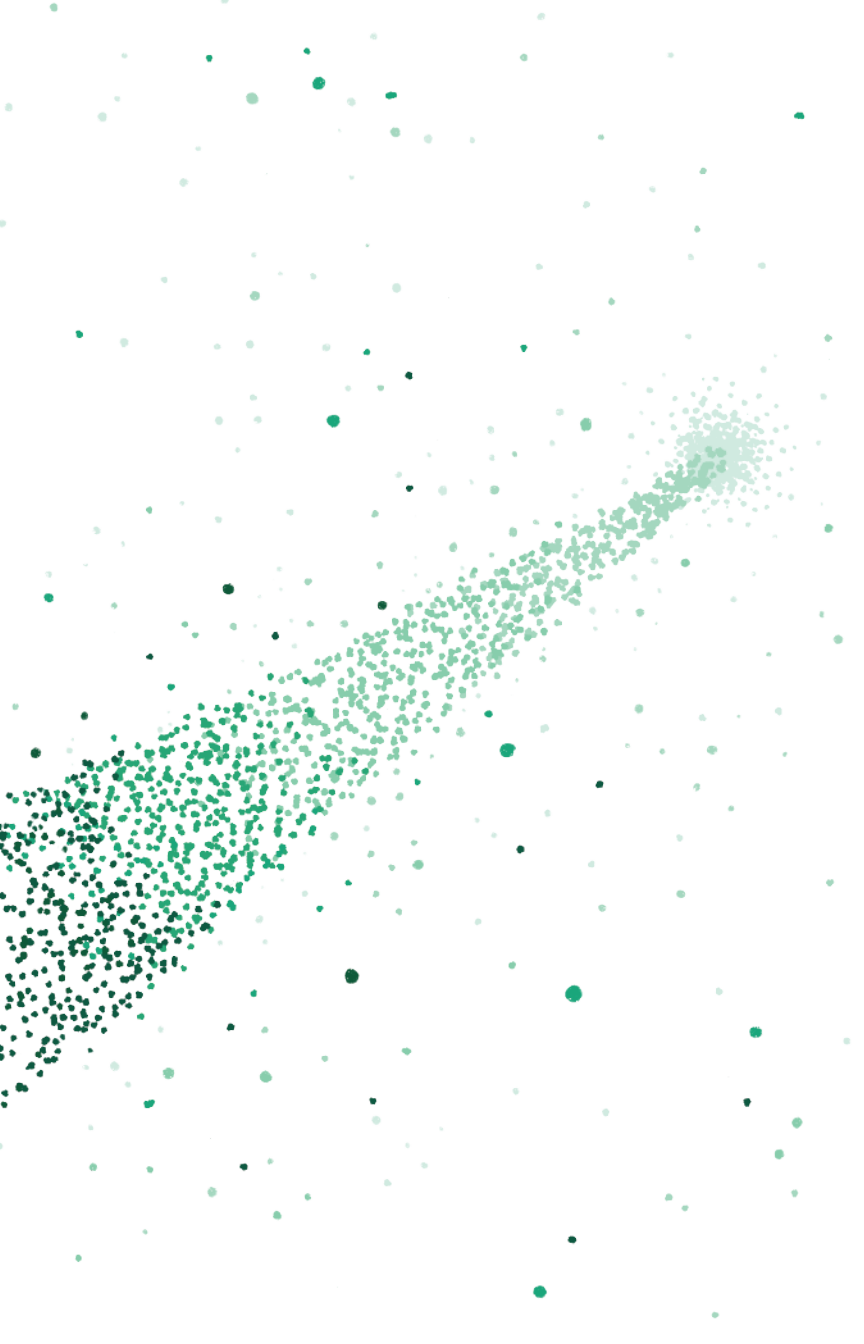
Para

Lideranças de sociedade

Pioneiros de inquietação obstinada

*Que não aceitam onde estamos
Que discordam do ritmo da mudança
Que nos conduzem para onde todas e todos
desejamos estar*

Juntos.



Índice

Introdução

Quando a mudança *induz mais mudanças*.

As ideias que escalam *avançam mais rápido que os problemas*.

Velocidade e escala *andam de mãos dadas*.

Passos simples com velocidade provocam reviravoltas.

Ações rápidas impedem a queda.

O pequeno, se cultivado, *supera o grande*.

Quando nenhum resolve tudo, *todos resolvem um*.

A *adoção* impulsiona ainda mais a adoção.

Cada pessoa muda *no seu próprio ritmo*.

Juntos, aceleramos; divididos, estagnamos.

Societal Thinking

Pausa para reflexão

Agradecimentos

Referências

PENSANDO A VELOCIDADE

Velocidade

/ve lo si 'da dʒə/

VELOCIDADE | SUBSTANTIVO

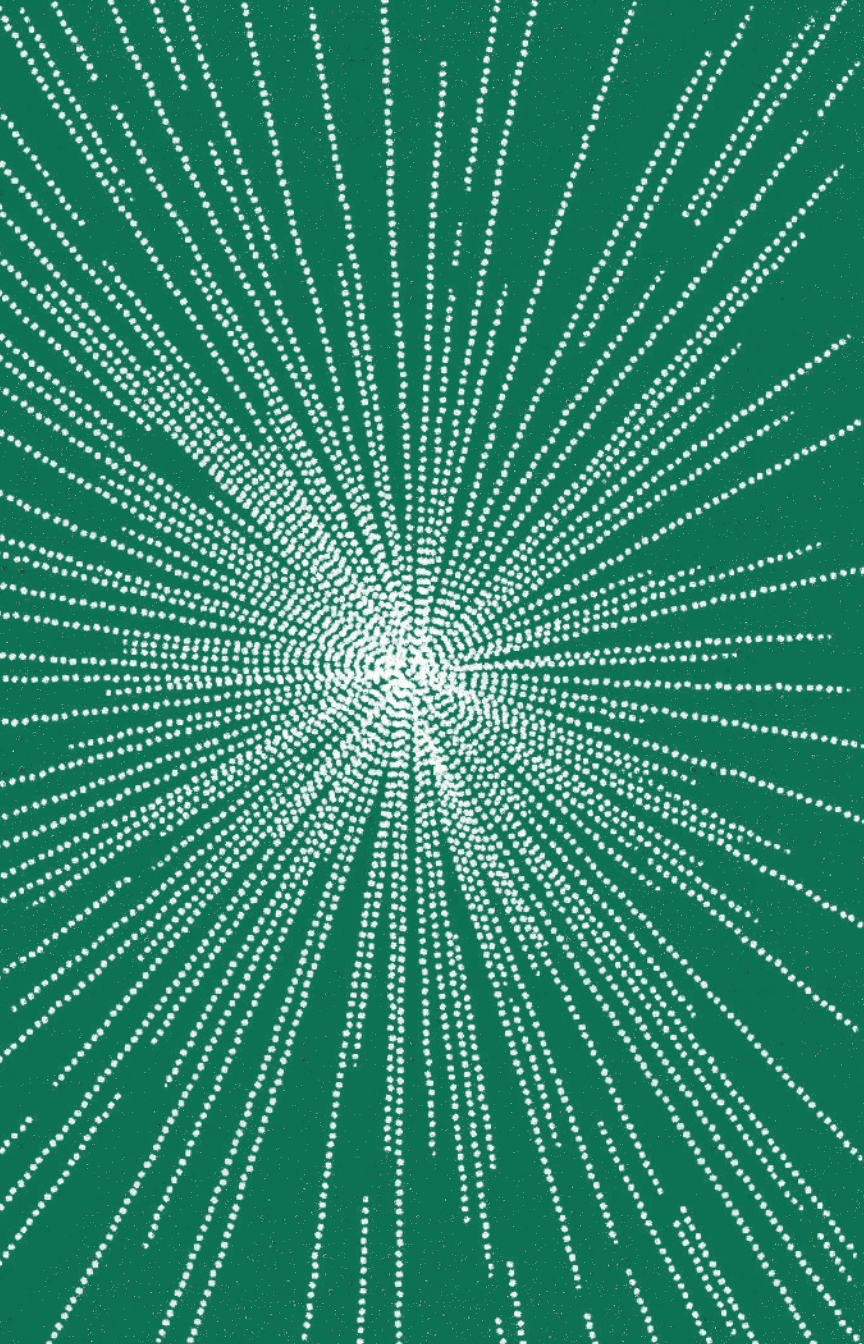
A velocidade com que alguém se move ou algo acontece.

ACELERAR | VERBO

Mover-se ou ir, ou fazer com que algo se mova ou vá, rapidamente.

VELOCIDADE | SUBSTANTIVO

A relação entre a distância percorrida e o tempo necessário para percorrê-la.



*A maior falha da
raça humana é nossa
incapacidade de entender a
função exponencial.*

— ALBERT BARTLETT

Introdução

A Mãe Natureza entende o exponencial. Ela sabe se multiplicar. Enquanto discutimos se os juros compostos foram inventados pelos babilônios ou pelos sumérios, o exponencial continua permeando nossa vida. Ele explica a meia-vida dos produtos químicos radioativos e os padrões de crescimento predominantes nas bactérias. O exponencial invadiu nossas conversas cotidianas durante a pandemia. Termos como duplicação, número básico de reprodução (R_0), pico e achatamento passaram a fazer parte das conversas à mesa de jantar. Sentimos o impacto de um fenômeno exponencial. No entanto, nossa capacidade de catalisar mudanças sociais positivas com velocidade, aproveitando o exponencial, continua limitada.

Isso traz à tona algumas questões importantes sobre velocidade. Quanto tempo deve ser necessário para dobrar o número de ótimos professores? É possível dobrar em seis meses o número de hospitais que funcionam bem em zonas rurais? Podemos dobrar o número de novos empregos com rapidez suficiente para conter o desemprego? Como responder aos desafios mais difíceis enfrentados pela humanidade com uma velocidade sem precedentes? Considerando muitas dessas perguntas intimidadoras, precisamos pensar na velocidade de muito mais formas do

que fazemos hoje e não permitir que esse debate fique enterrado no conforto do que se considera pragmático. É hora de mudar nossas lentes.

Pensando a velocidade foi desenhado como uma oportunidade para – ora – pensar. Trata-se de uma curadoria de ideias e provocações para instigar a reimaginação. O livro não fornece respostas, e nem poderia. Talvez, você queira lê-lo quando estiver desenhando um projeto para ganhar velocidade, pensando em mudança exponencial ou atravessando dificuldades e incertezas. Tenha à mão papel e uma caneta ou lápis para escrever suas reflexões, rabiscar ou desenhar um mapa mental.

Antes de iniciarmos a jornada, vamos visualizar alguns outros cenários em que este livro poderia ser útil. Um debate saudável sobre um conflito em negociação? Uma oficina para repensar uma estratégia? Um ponto de partida para um diálogo? Uma sessão de leitura coletiva? Um jogo em equipe ou uma experiência de produção de uma colagem? Temos infinitas possibilidades quando combinamos pensamento e reimaginação.

Acredito que, em meio às incertezas que se desdobram ao nosso redor, precisamos fazer uma pausa, reimaginar como responder com rapidez, explorar alternativas e elevar a aspiração de avançar em uma jornada de mudanças exponenciais positivas.

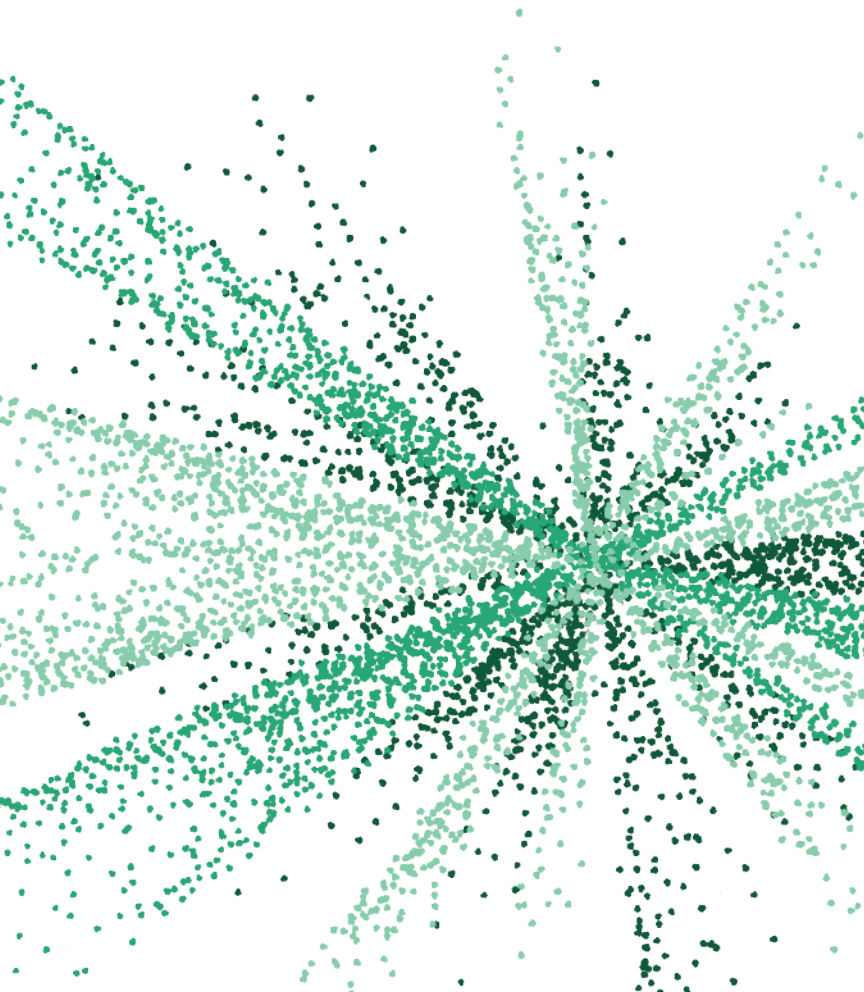
— Sanjay Purohit, curador-chefe, Societal Thinking



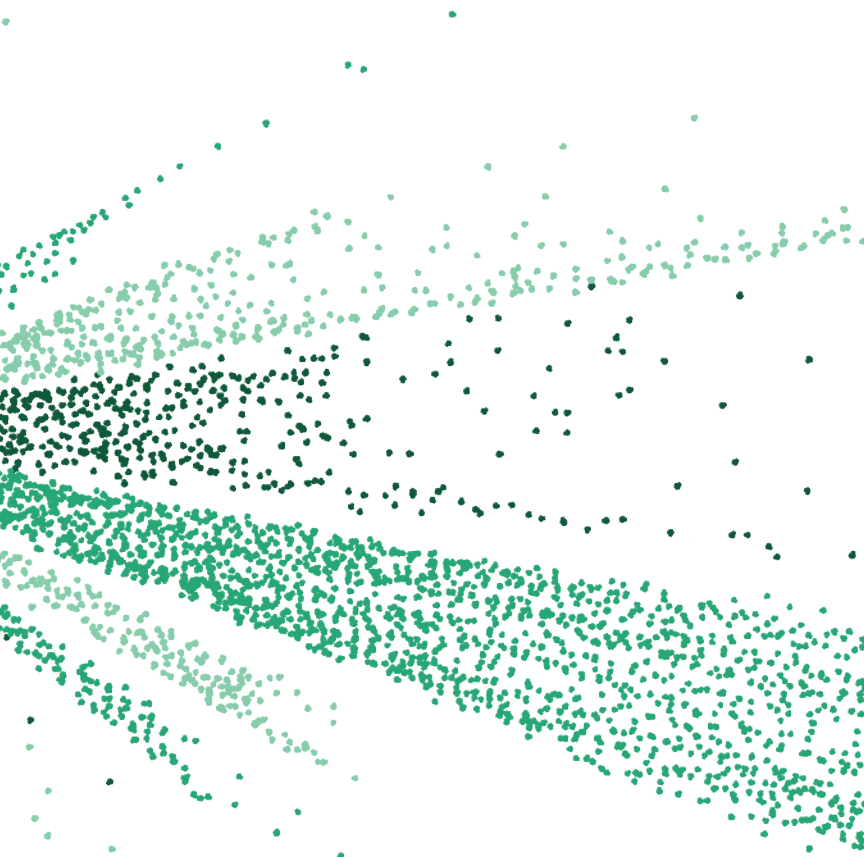


Quando a
mudança *induz a*
mais mudanças.

Problemas diversos precisam de soluções diversas.
Novas respostas surgem com mais rapidez à medida
que a capacidade de mudança aumenta.



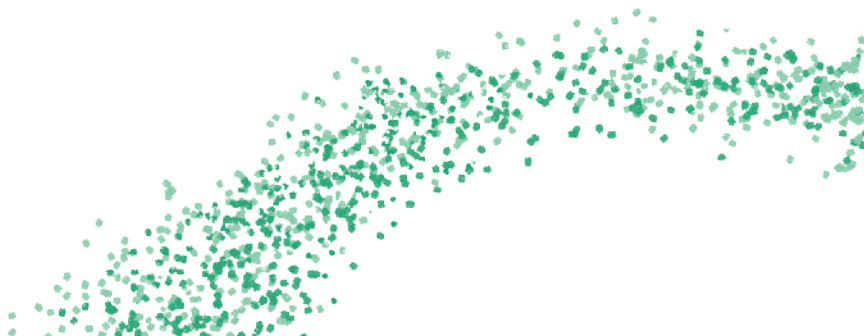
Quando empoderadas financeiramente, as mulheres exercem sua agência para influenciar mudanças maiores e mais rápidas em suas respectivas comunidades. É possível cocriar serviços financeiros relevantes com elas, para que elas possam criar um efeito cascata e acelerar a mudança?



O advento da prensa de Gutenberg tornou possível a produção em escala da palavra escrita. A velocidade e a confiabilidade da prensa reduziram os custos de impressão e permitiram que um número muito maior de cidadãos comprasse materiais impressos. A partir daí, a mudança foi rápida.

— ROGER MARTIN E SALLY OSBERG

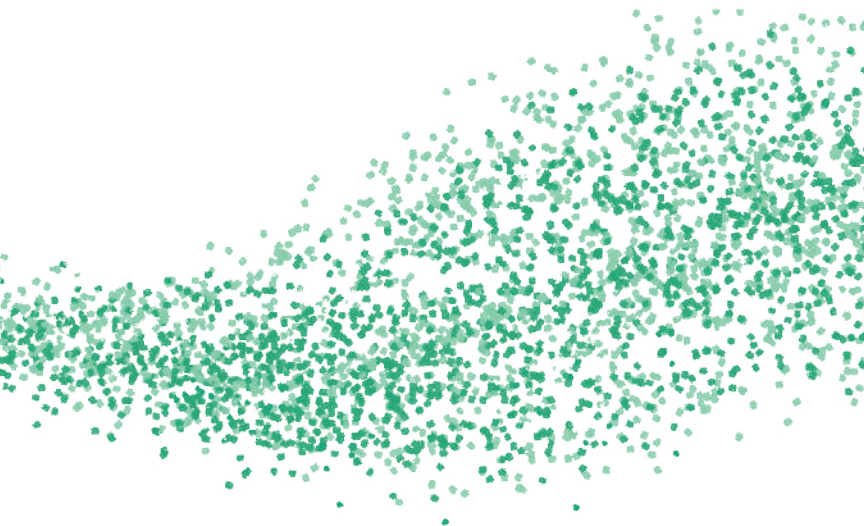
Para acelerar um movimento de massa, desenhe os processos de modo que a capacidade de induzir a mudança seja sempre aberta e compartilhada entre os diversos atores da sociedade.



Mudança gera mudança. Uma forma de propiciar a mudança exponencial é clonar a mesma ideia várias vezes. Outra forma é multiplicar a capacidade de criar novas ideias.

A primeira ideia é que o progresso humano é exponencial (ou seja, ele se expande ao se multiplicar reiteradas vezes por uma constante) em vez de linear (ou seja, expandindo-se pelo acréscimo reiterado de uma constante). Linear versus exponencial: O crescimento linear é constante; o crescimento exponencial se torna explosivo.

— RAY KURZWEIL



Os cientistas da complexidade se referem aos momentos de mudança radical em um sistema como uma "transição de fase". Quando a água líquida se transforma em vapor, é o mesmo produto químico, mas seu comportamento é radicalmente diferente. As sociedades também podem passar por mudanças de fase. Alguns momentos parecem abruptos, descontínuos, de transformação do mundo. Pense na chegada de Colombo à América ou na queda do Muro de Berlim. A rápida reorganização que nossa sociedade vive hoje é exatamente um desses momentos. Uma transição de fase foi alcançada e estamos testemunhando a transformação de nossos sistemas diante de nossos olhos. A água está virando vapor.

— AZEEM AZHAR

Mudar a forma como as pessoas percebem seu potencial muda tudo. A capacitação de agentes de mudança mais resilientes garante a solução dos problemas na medida em que eles surgem.

A decorative graphic consisting of numerous small green dots of varying sizes, scattered across the right side and bottom of the page, creating a sense of movement and complexity.

Um movimento começa por causa dos hábitos sociais de amizade e dos laços fortes entre conhecidos próximos. Ele cresce graças aos hábitos de uma comunidade e aos laços fracos que mantêm bairros e clãs unidos. E perdura porque as lideranças de um movimento dão aos participantes novos hábitos que criam uma nova percepção de identidade e a sensação de estarem apropriados daquilo.

— CHARLES DUHIGG



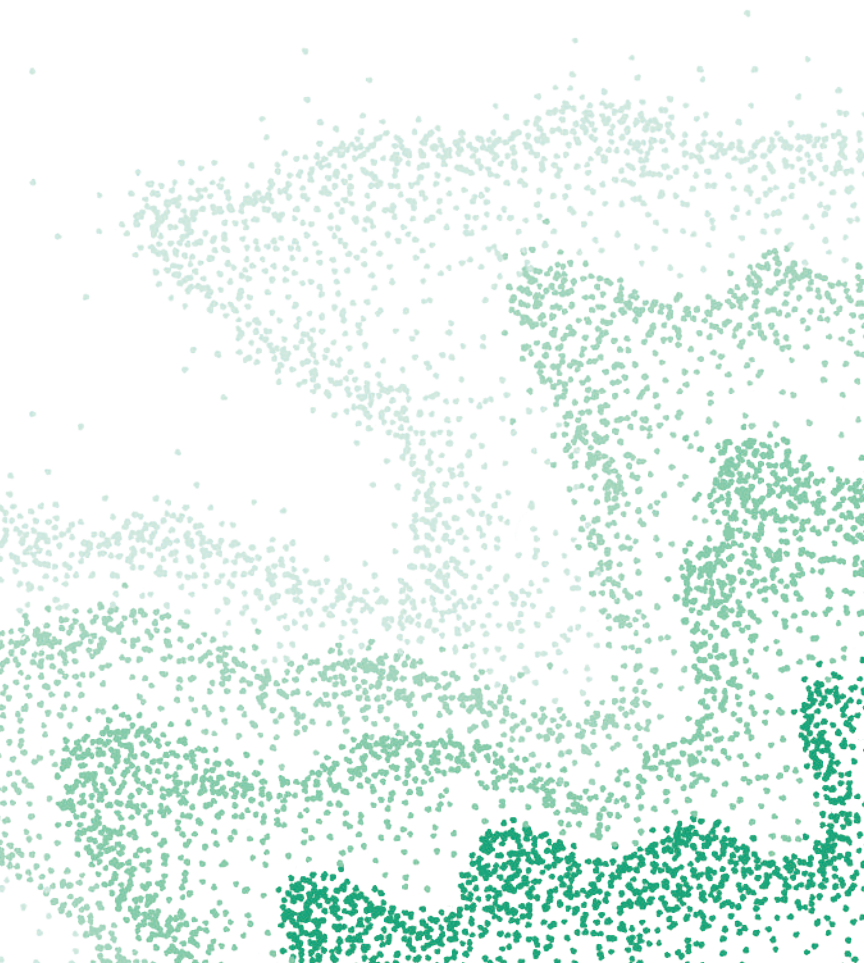
Não dependa de uma solução predefinida para garantir uma adoção rápida em escala. Cultive um ambiente que promova mudanças relevantes para cada contexto específico.

O verdadeiro legado da internet não é o nascimento de milhares de novas empresas virtuais, mas a transformação dos negócios que já existiam. É possível ver essa marca em tudo, dos pequenos estabelecimentos familiares aos grandes conglomerados multinacionais.

— ALBERT-LÁSZLÓ BARABÁSI



Micromelhorias desencadeadas por milhões de pessoas produzem e sustentam uma velocidade muito superior ao que um esforço de cima para baixo sequer almejaria alcançar.



ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal green lines, slightly wavy, spaced evenly down the page for writing notes.

O que significa velocidade?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, wavy green lines, resembling a stylized or hand-drawn ruled paper, intended for taking notes.

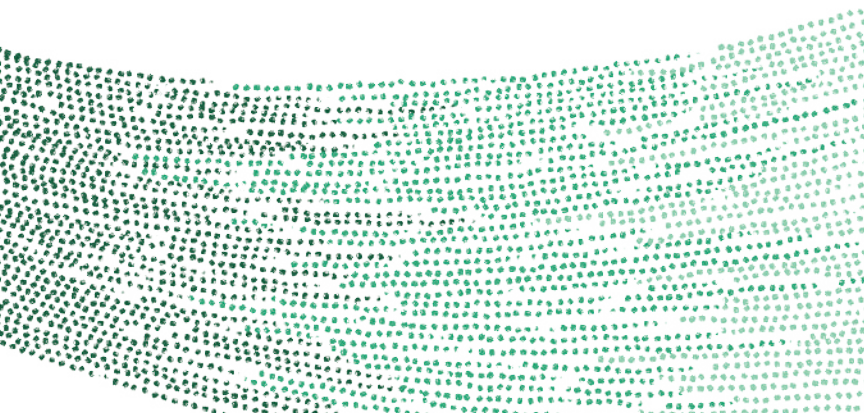
O que significa velocidade?



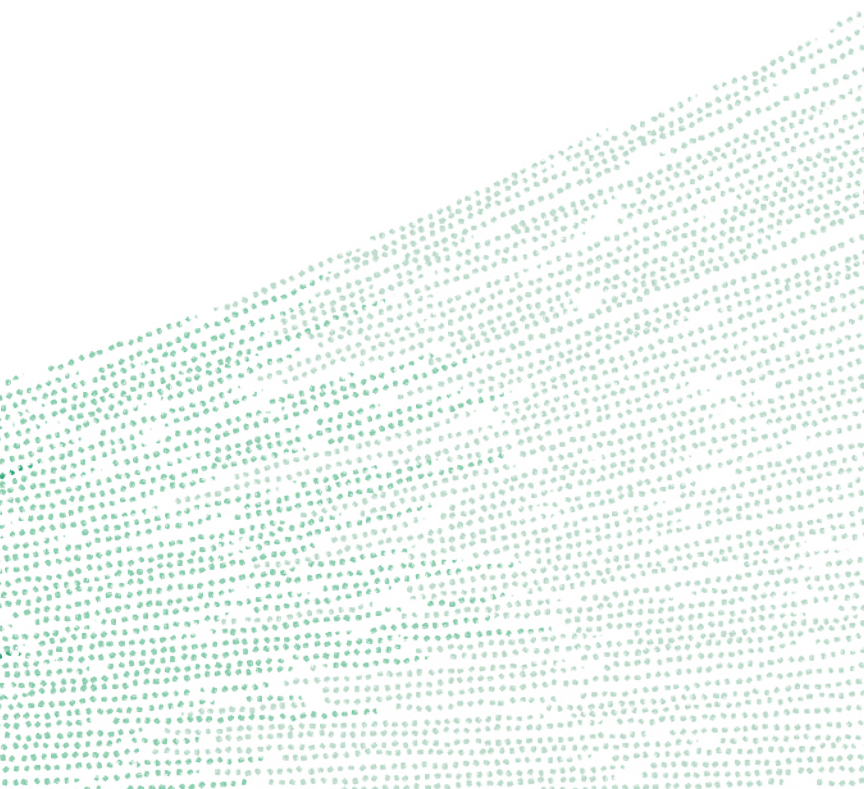


As ideias
que escalam
*avancam mais
rápido que os
problemas.*

Os problemas passam por metamorfoses rápidas a partir da reação das pessoas a situações cotidianas. Para que se mantenha relevante, uma ideia precisa antecipar a mudança.



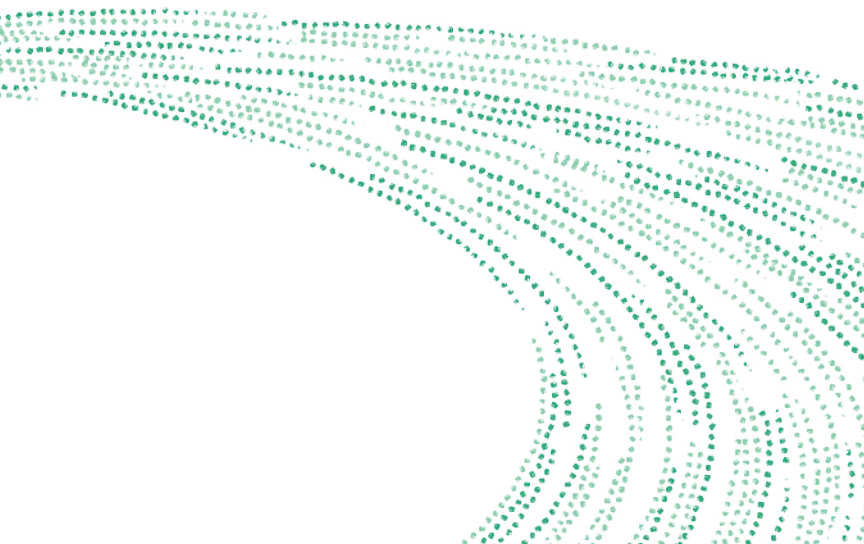
As escolas muitas vezes operam com rotatividade, pois todo ano um número significativo de professores se aposenta ou é remanejado. Seria possível reduzir o tempo necessário para recrutar novos professores ou realinhar rapidamente aqueles que já existem para atenuar esse risco recorrente?



Quando novas ideias são inventadas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, levando a determinadas consequências, ocorre uma mudança social.

— EVERETT ROGERS

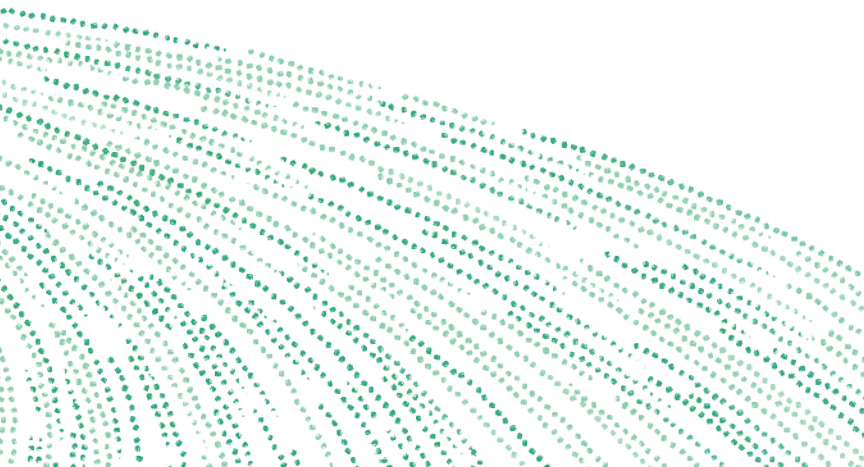
As organizações que crescem em tamanho têm mais dificuldade para se realinhar e permanecer ágeis. As ideias que se espalham têm mais facilidade de construir novas conexões e evoluir com rapidez.



Em um mundo cada vez mais digital, se não fizer experimentações de grande escala, no longo prazo – e, em muitos setores, no curto prazo – você acaba morrendo. Estamos constantemente executando centenas ou até milhares de experimentos ao mesmo tempo, envolvendo milhões de visitantes.

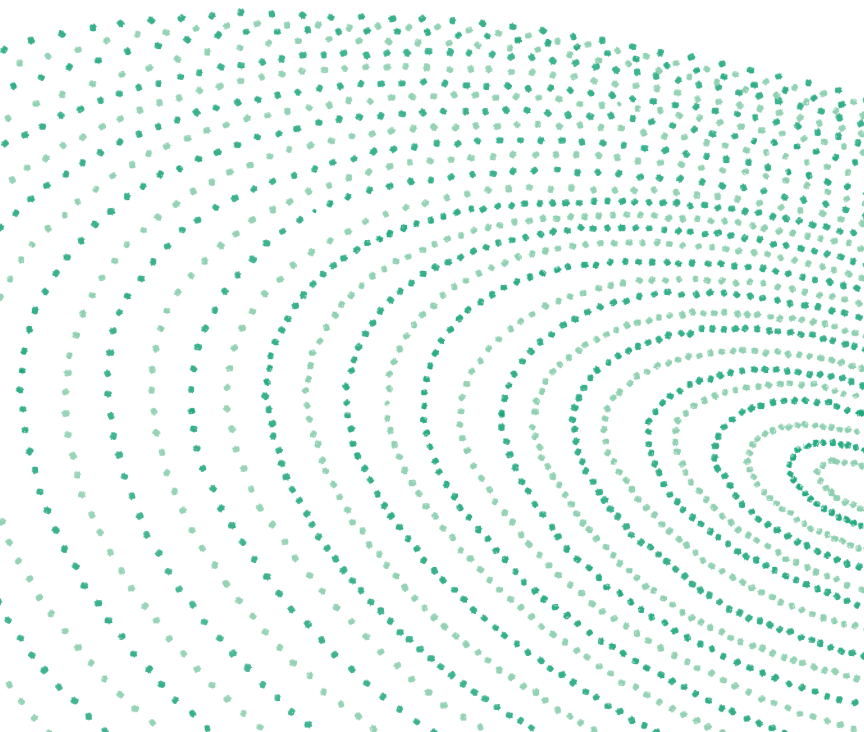
— MARK OKERSTROM

Assim como o elemento químico rádio, as soluções decaem e têm meia-vida curta. Assim como uma erva daninha, os problemas crescem e têm um curto tempo de duplicação. Todo dia, novos problemas demandam novas soluções.



Assim, em um contraste evidente com a infraestrutura, que escala de forma sublinear com o tamanho da população, as quantidades socioeconômicas – a própria essência de uma cidade – escalam de forma superlinear, manifestando, assim, sistemáticos rendimentos de escala crescentes.

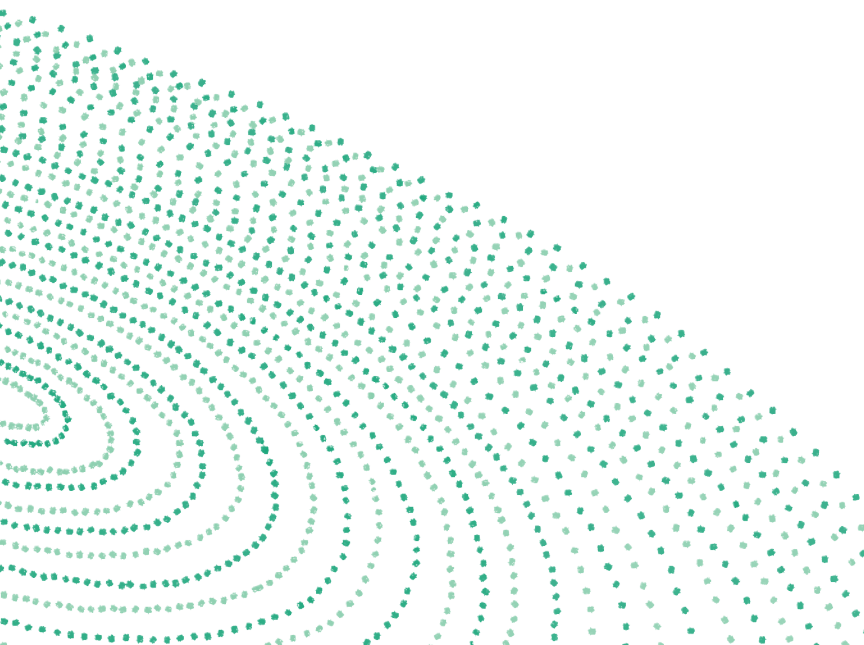
— GEOFFREY WEST



Não tenho nada de novo para ensinar ao mundo. A verdade e a não violência são tão antigas quanto os montes. Tudo o que fiz foi tentar fazer experimentos com ambas na maior escala que pude.

— MAHATMA GANDHI

É inútil desenhar uma solução para um problema obsoleto. Precisamos reconhecer que essa solução buscará consertar um problema que há muito já sofreu mutação. Em vez disso, vamos abrir espaços para cocriar com aqueles que estão enfrentando problemas existentes.



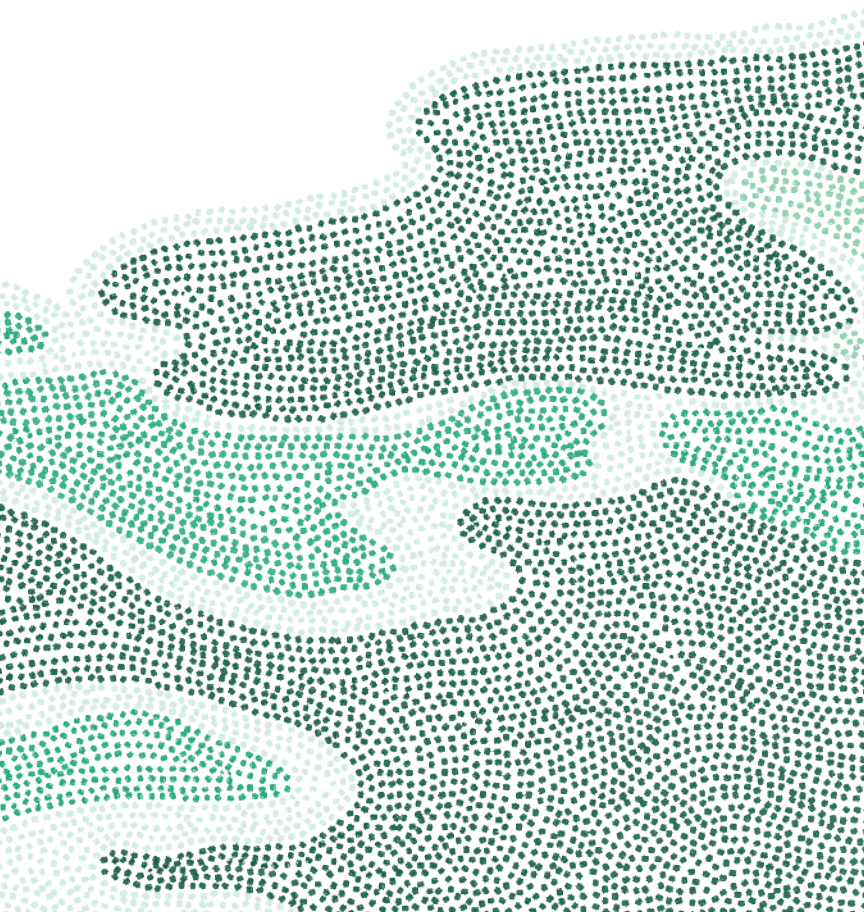
O poder de uma teoria é exatamente proporcional à diversidade de situações que ela pode explicar.

— ELINOR OSTROM

As soluções que precisam reunir recursos para crescer enfrentarão obstáculos. As ideias que alavancam o ecossistema serão escaladas.



As soluções são limitadas pelo contexto para o qual foram desenhadas. Ideias compartilhadas podem surgir com base no contexto em que estão inseridas.



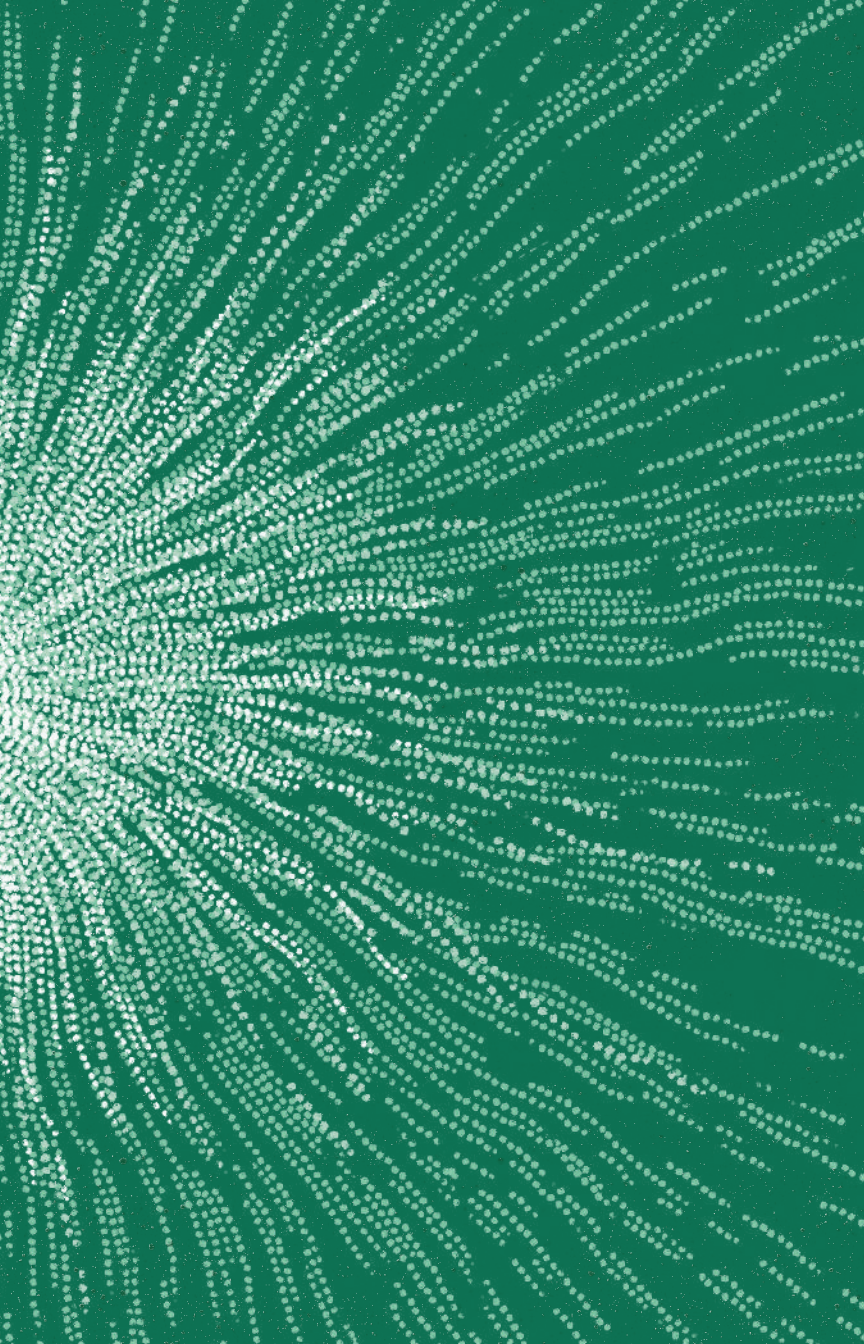
ANOTAÇÕES

Por que velocidade é importante agora?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, wavy green lines, resembling hand-drawn paper, intended for taking notes. The lines are evenly spaced and span the width of the page.

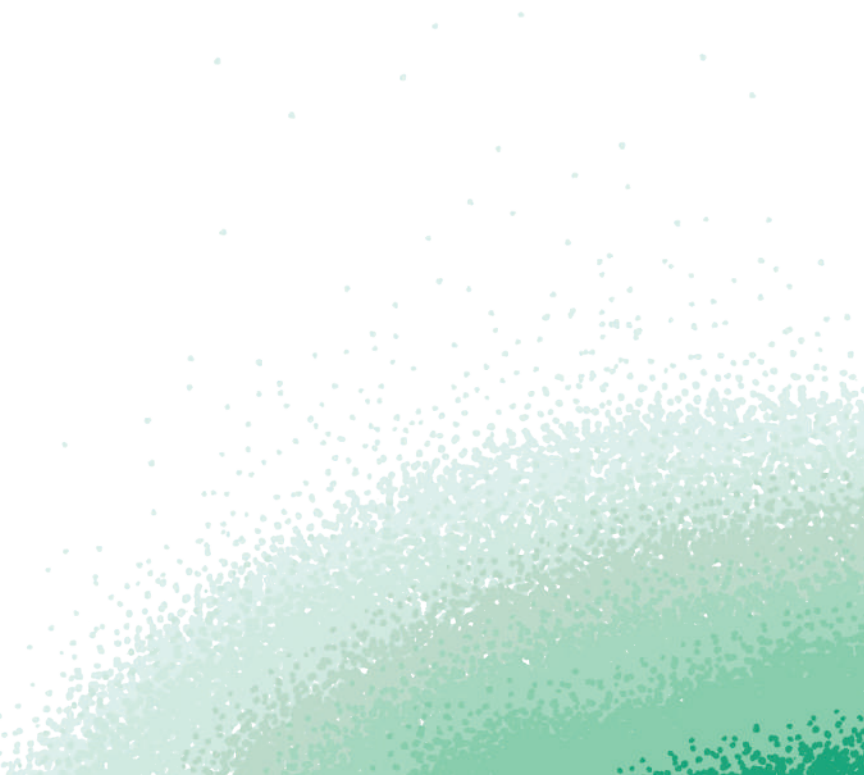
Por que velocidade é importante agora?



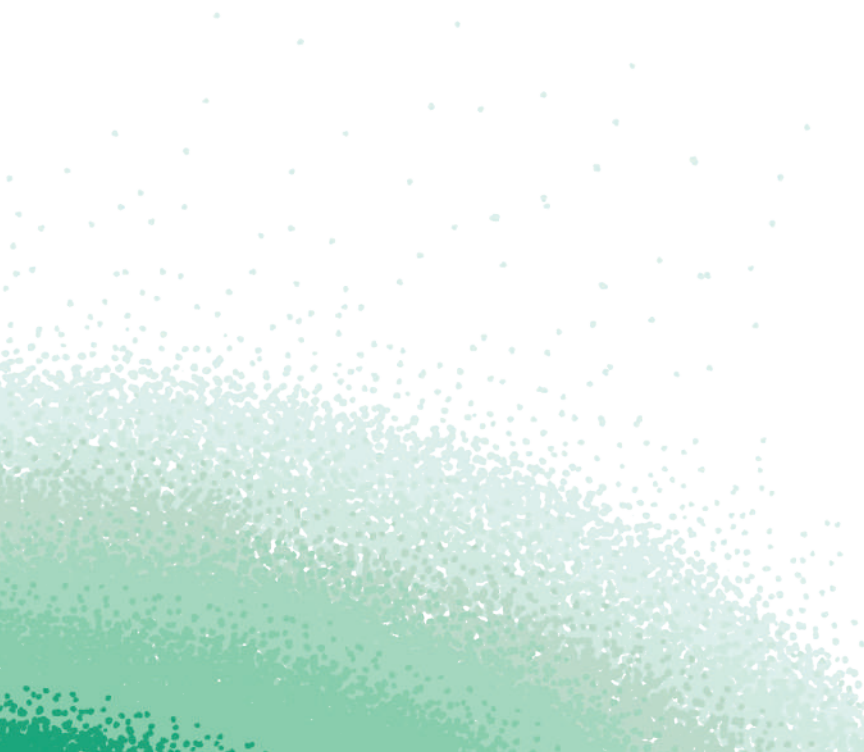
The background is a solid green color with a pattern of white dots arranged in several parallel, slightly curved lines that sweep across the frame from the top-left towards the bottom-right. The dots are small and evenly spaced within each line.

Velocidade e
escala *andam de*
mãos dadas.

É preciso avançar mais rápido que os grandes problemas. Passar a um equilíbrio melhor com a velocidade evita a reversão do progresso.



Se correremos para limpar uma pequena área tomada de uma espécie invasora como o aguapé, essa planta voltará a crescer. Fazer uma lenta limpeza do lago inteiro também não ajuda. Será que existe uma maneira de limpar todo o lago com rapidez para protegê-lo das ervas daninhas?



Uma mudança no equilíbrio se sustenta em escala.
O ritmo da ação desempenha um papel catalisador
na ruptura do status quo.

*Visite uma organização preparada para o futuro e
você verá que a velocidade é, ao mesmo tempo, uma
preocupação e um viés cultural.*

— AARON DE SMET, CHRIS GAGNON E ELIZABETH MYGATT

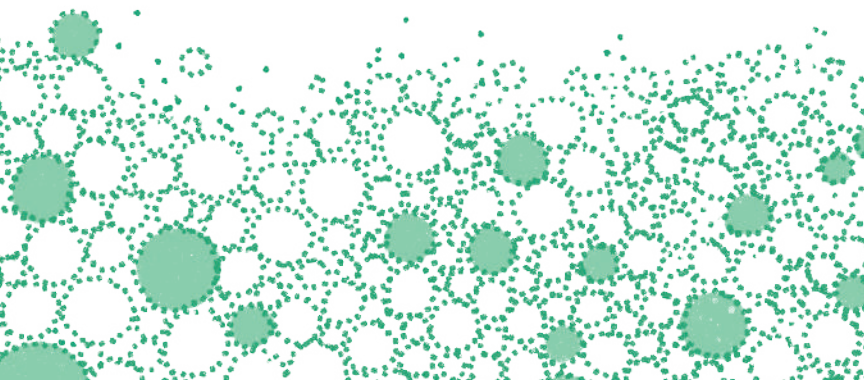
Tornar as coisas mais observáveis facilita sua reprodução, o que aumenta a probabilidade de popularizá-las. Um fenômeno viral não nasce: é criado.

— JONAH BERGER

Pense em planos e serviços que sejam maiores do que sua organização ou seu alcance. A comunidade é, inevitavelmente, maior do que sua equipe, seu público-alvo, etc. Portanto, se quiser ter uma atuação ágil e movida pela comunidade, tenha metas grandiosas que guiem você até lá!

— AMY WARD

Vivemos em meio a desafios crescentes. Aja antes que aquilo que desejamos mudar mude de forma desfavorável.



Embora tenhamos uma ampla variedade de opções disponíveis para lidar com os problemas do mundo, na maioria das vezes nos restringimos a uma parte minúscula do cenário: a zona de resposta. De reagir, reagir, reagir.

— DAN HEATH

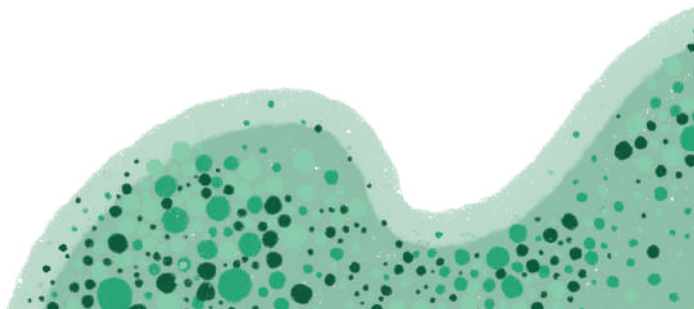
A mudança acontece de forma desigual quando demora para se disseminar por uma grande população. A escala e a velocidade são essenciais para que a mudança seja equitativa e ininterrupta.



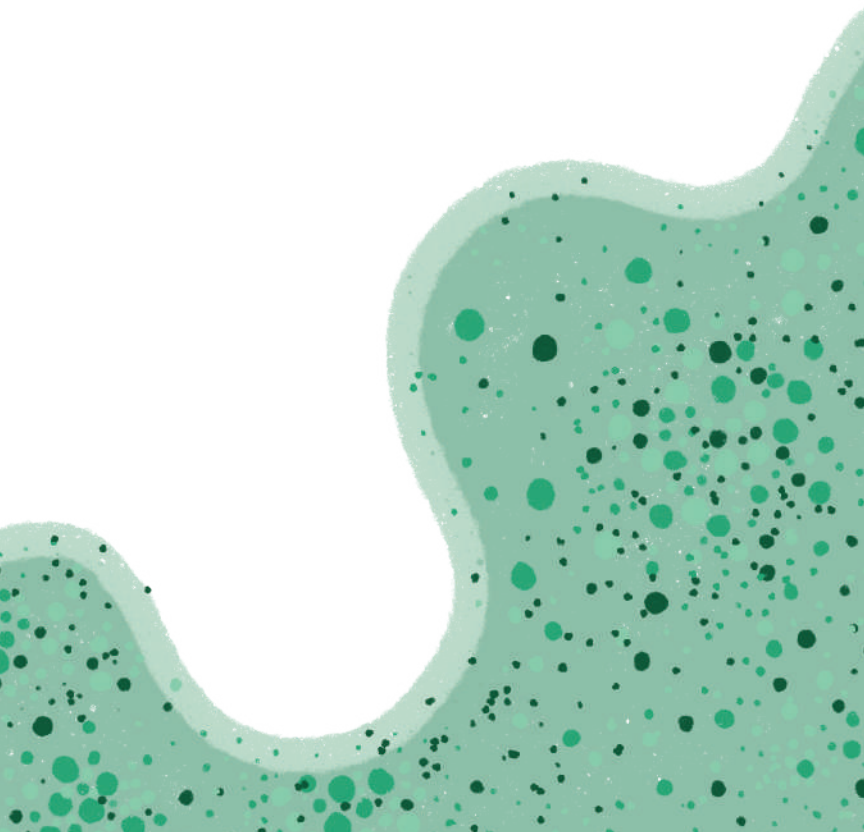
Nenhuma mudança isolada prospera. Em escala, tudo está interconectado. Seja sensível à forma como uma mudança rápida em uma área repercute em outras.

Seria ótimo ter um modelo perfeito que oferecesse um retrato quase perfeito desse futuro predestinado, mas eu não espero que meu modelo chegue perto disso. Meu objetivo é, basicamente, ter um modelo bruto, mas capaz de evoluir, que me dê uma vantagem em relação à concorrência e à posição em que eu estaria se não tivesse o modelo.

— RAY DALIO



A diversidade, densidade e cor de uma mata densa inspiram admiração. Nunca vemos o solo, a base compartilhada, sobre a qual essa maravilha prospera.



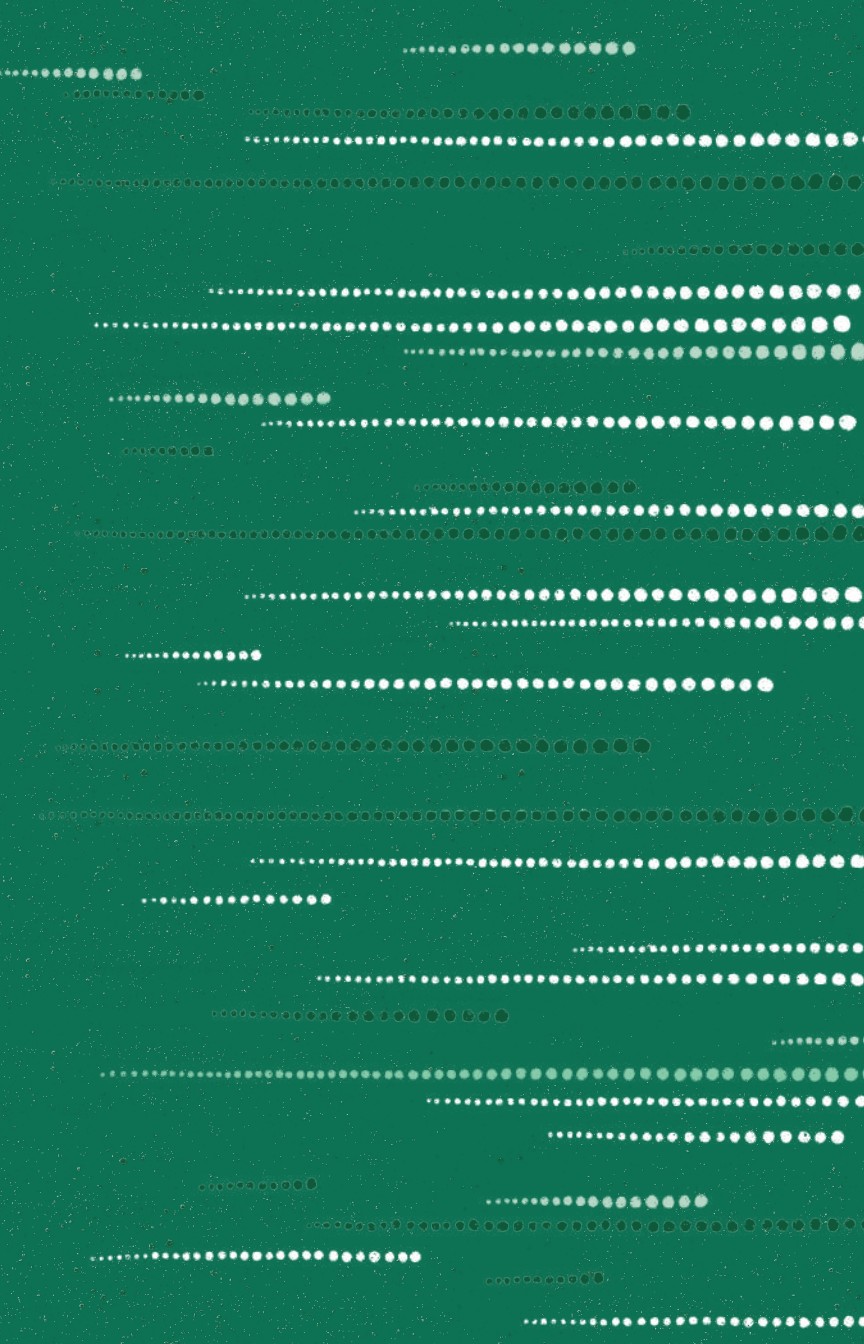
ANOTAÇÕES

Quais são os obstáculos que hoje afetam a velocidade?

ANOTAÇÕES



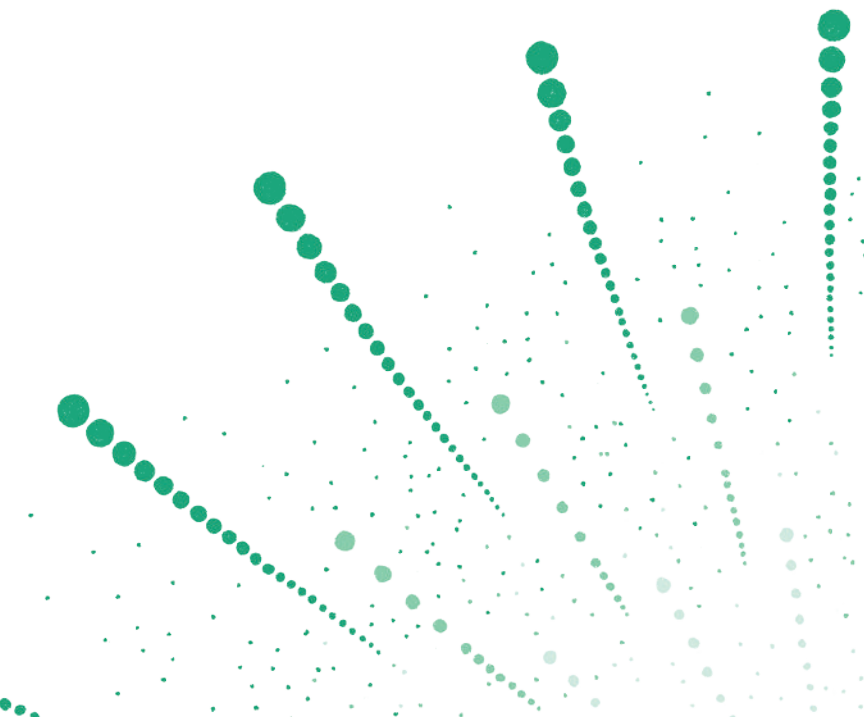
Quais são os obstáculos que hoje afetam a velocidade?



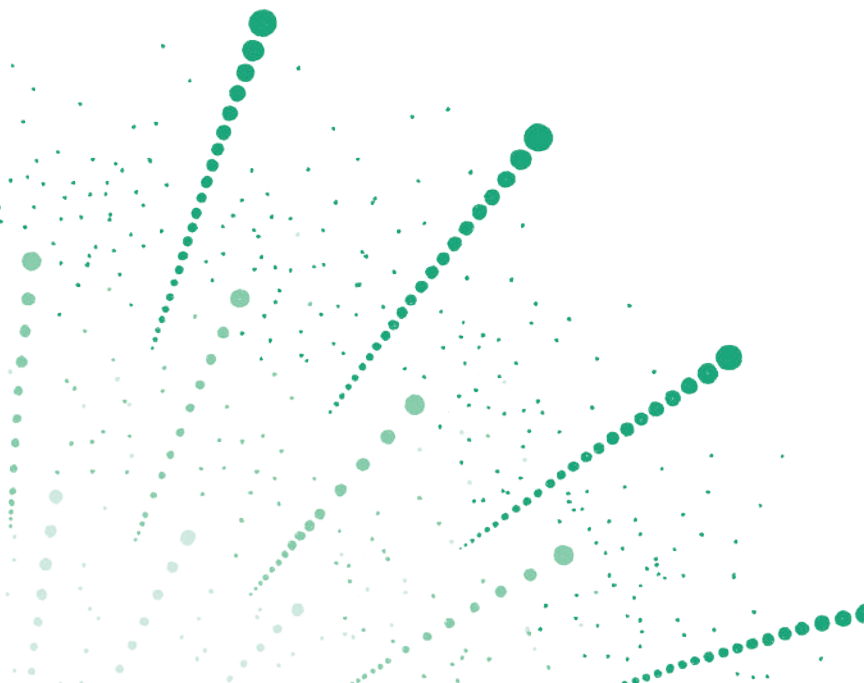


Passos simples
com velocidade
provocam
reviravoltas.

Grandes melhorias muitas vezes começam pequenas. Conforme uma mudança simples desencadeia cada vez mais mudanças, ela ganha velocidade com o tempo.



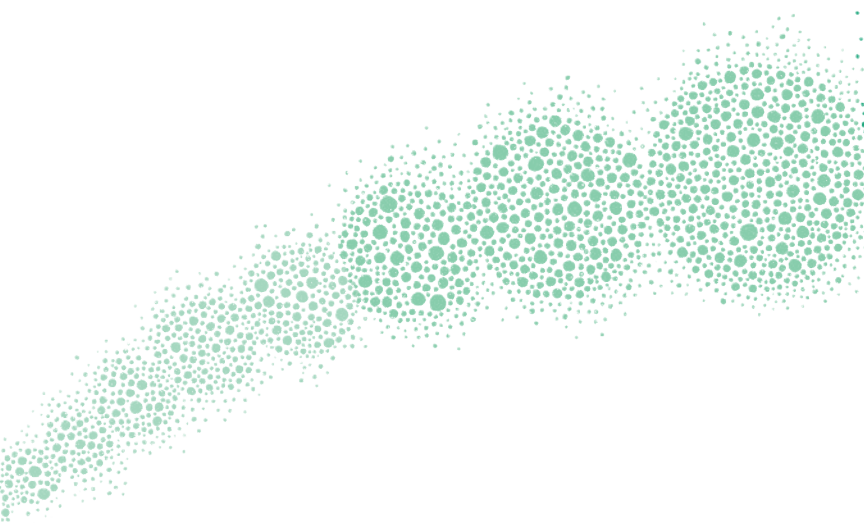
Os agricultores são inundados de conselhos genéricos de especialistas sobre formas de aumentar a produtividade. Seria possível que cada agricultor divulgasse dados sobre sua própria produção para os especialistas consultarem, filtrarem e oferecerem conselhos relevantes que podem ser de fato aplicados?



Se você somar só um pouco ao pouco e fizer isso com frequência, logo esse pouco se tornará muito.

— HESIOD

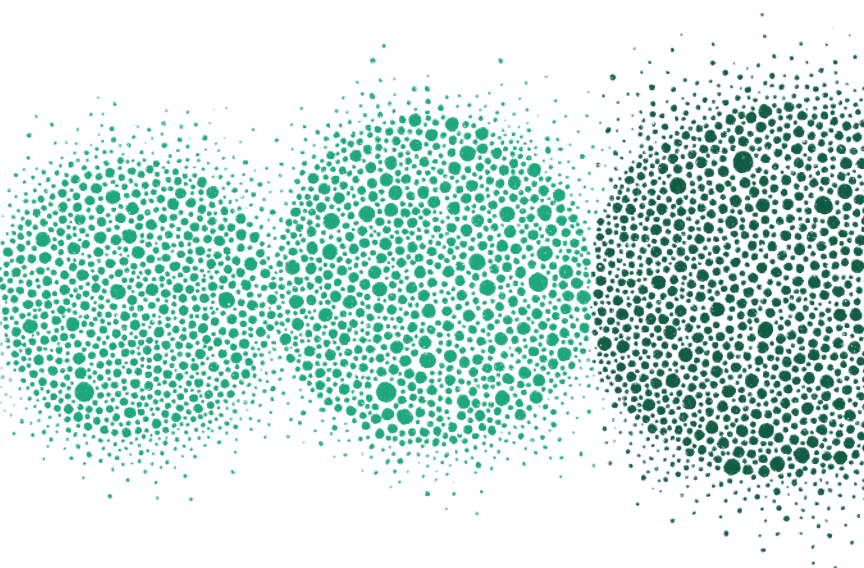
As ideias destinadas a escalar começam pequenas.
A bolota que pode ser carregada pelo esquilo se transforma em carvalho quando cria raízes.



É difícil imaginar o impacto de uma ideia se ela dobrar de tamanho todo ano. Dois anos antes de uma ideia beneficiar 1 milhão de pessoas, ela beneficiaria apenas 250 mil.

Momentos marcantes reconfiguram nossa compreensão de nós mesmos e do mundo. Em alguns segundos ou minutos, percebemos algo que pode influenciar nossa vida por décadas.

— CHIP HEATH E DAN HEATH



Não são as coisas grandes que se somam no final; são as centenas, milhares ou milhões de pequenas coisas que separam o comum do extraordinário.

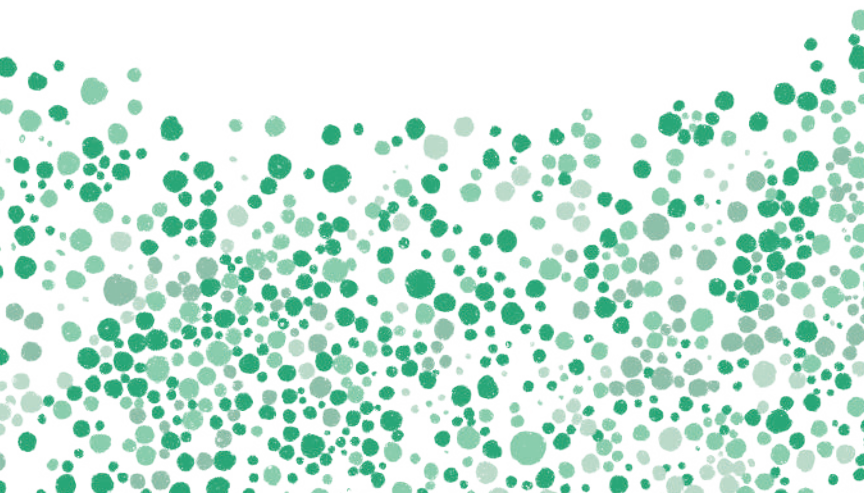
— DARREN HARDY



Uma mudança simples pode prosperar com a agência latente e a capacidade limitada de todas as pessoas. Por sua vez, ela reforça a agência e melhora a capacidade de promoção de mais mudanças.

Para acelerar, é possível aumentar a energia, fazer menos ou reduzir o atrito. Um carro de corrida é parecido. Para correr mais, você pode reduzir o peso do carro, aumentar a potência ou reduzir o arrasto. No automobilismo, todo mundo volta ao início depois de cada corrida. Nós não fazemos isso. Pequenas vantagens iniciais se acumulam em grandes vantagens.

— SHANE PARRISH



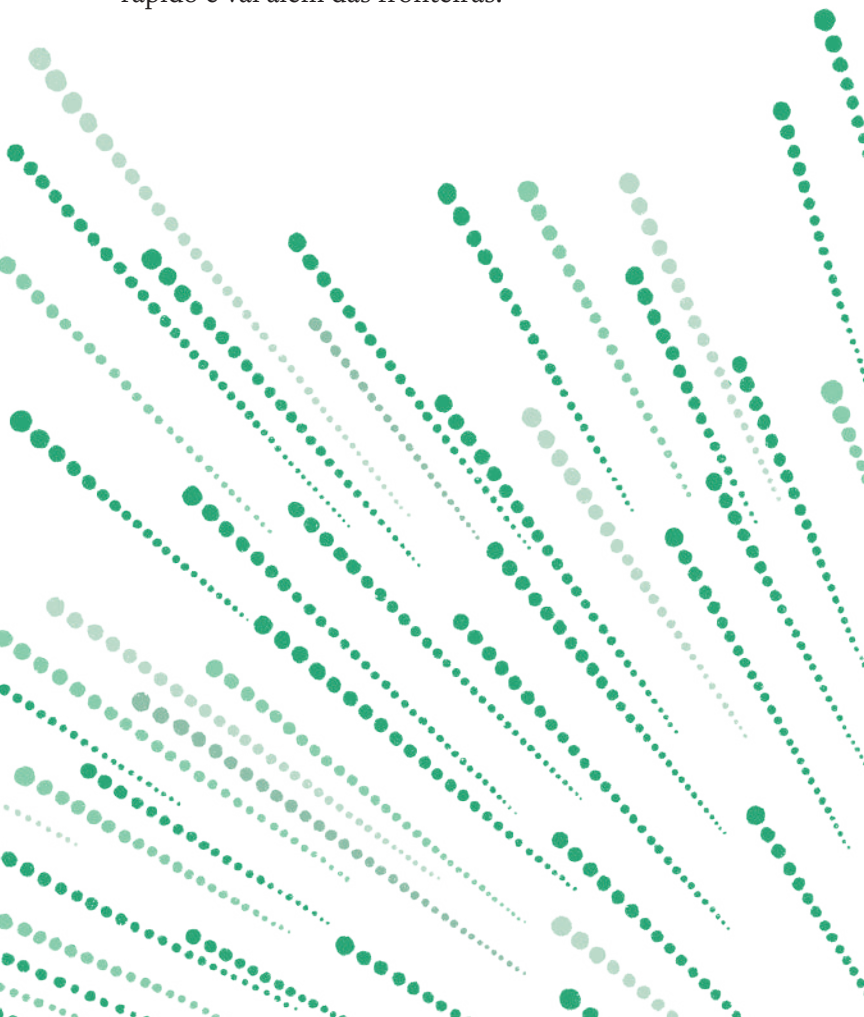
Quando as pessoas tentam mudar as coisas da forma como estão para como desejam que sejam, pensamos sistematicamente em somar primeiro e aí, só depois ou com esforço ou com lembretes, pensamos em subtrair.

— LEIDY KLOTZ

Ideias complexas precisam de recursos escassos para serem compostas em escala. As ideias simples tornam os recursos escassos irrelevantes e são fáceis de adaptar.



Quando atores diversos da sociedade se envolvem com uma ideia simples, a mudança se espalha rápido e vai além das fronteiras.



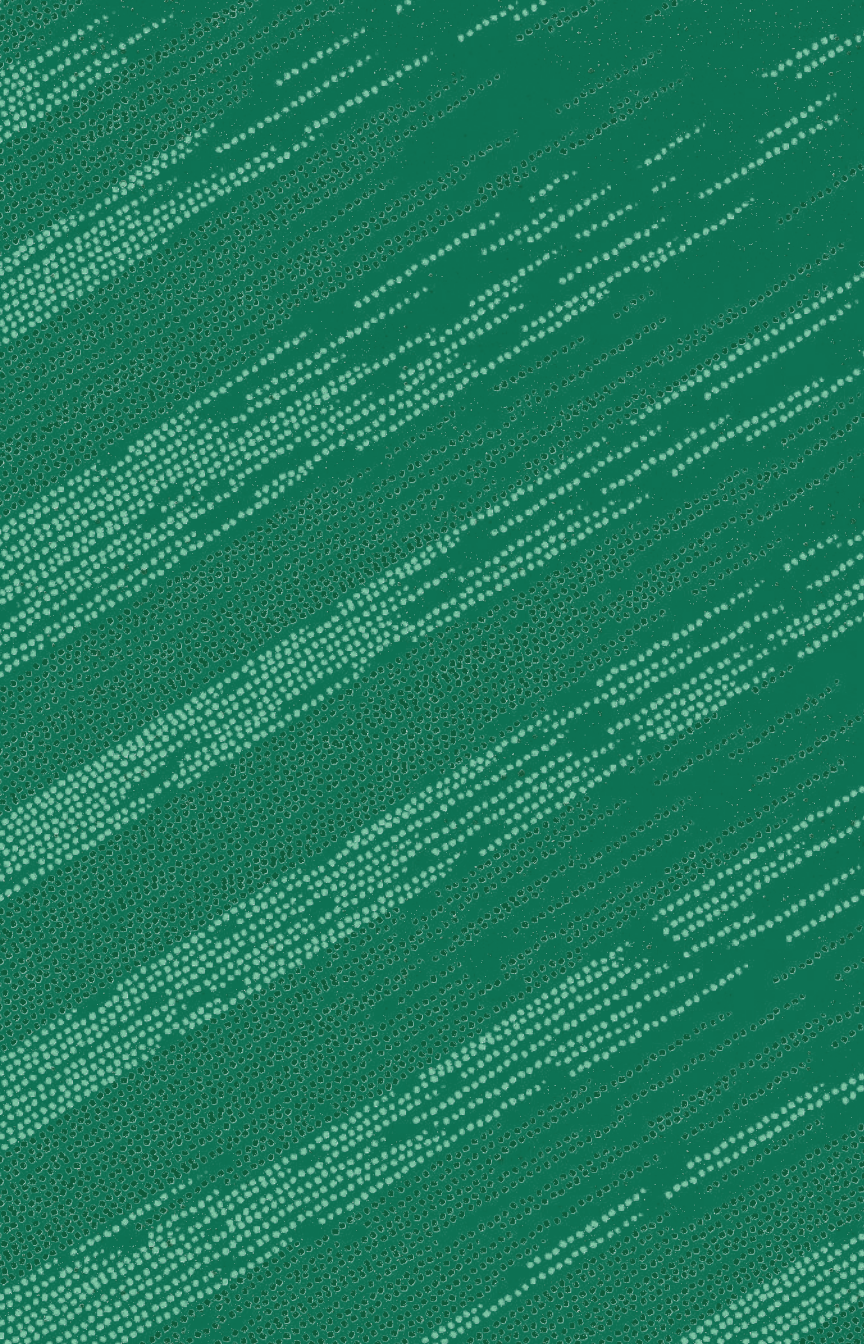
ANOTAÇÕES

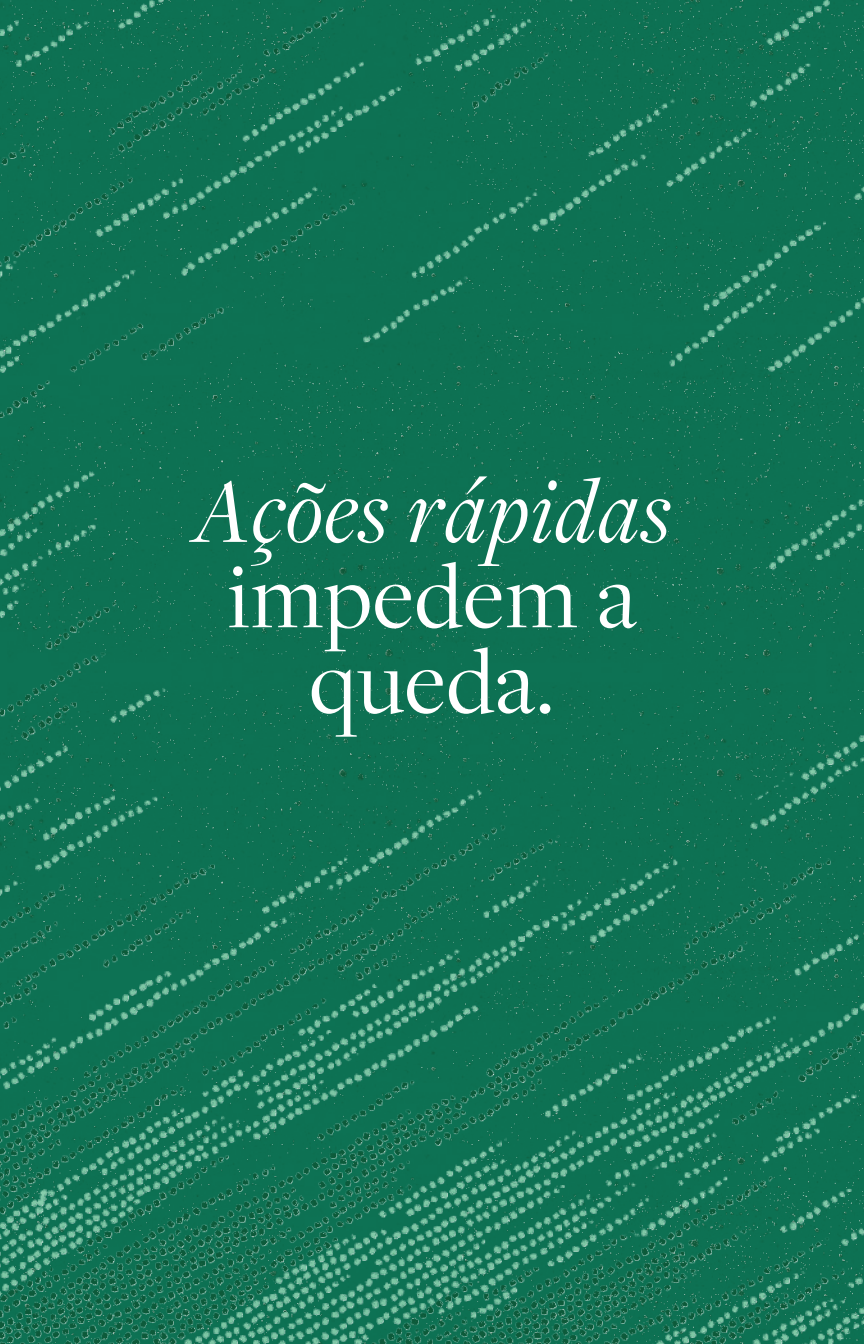
Quais fatores podem melhorar a velocidade?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, hand-drawn green lines spanning the width of the page, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and have a soft, painterly texture.

Quais fatores podem melhorar a velocidade?



The background is a solid teal color with a pattern of numerous parallel diagonal lines. Each line is composed of small, light-colored dots, creating a textured, dotted effect. The lines run from the top-left towards the bottom-right.

Ações rápidas
impedem a
queda.

Verifique os problemas antes que eles se multipliquem. Tomar uma ação simples cedo é sempre melhor que tomar uma grande atitude tardia.



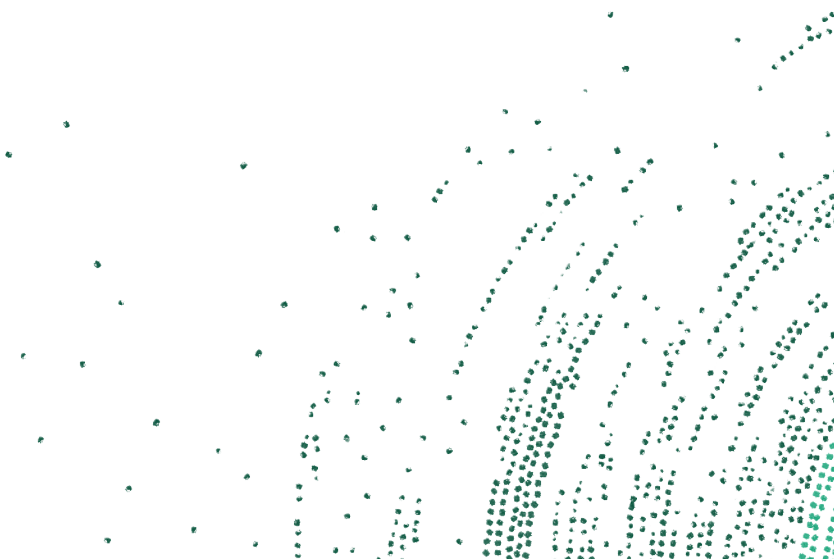
Os desastres levam milhões de pessoas de volta à pobreza. Quanto mais tempo a recuperação leva, maior é o impacto. Será que ações rápidas para restabelecer meios de subsistência são melhores do que uma espera pela reconstrução total?



Se considerarmos cada problema – seja escassez de água, mudanças climáticas ou pobreza – de forma separada, e tivermos uma abordagem separada para cada um, as soluções que encontrarmos serão de curto prazo, muitas vezes oportunistas, “gambiarrras” que não contribuem em nada para resolver desequilíbrios mais profundos.

— PETER SENGE

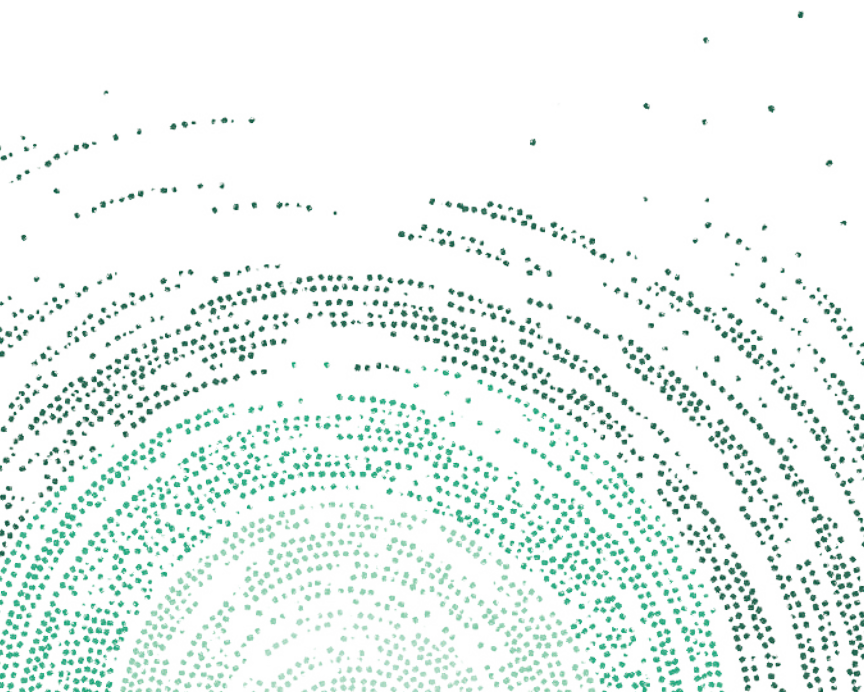
As janelas de oportunidade para a promoção de mudanças significativas são pequenas. Precisamos ganhar impulso rápido para que a mudança se sustente quando as circunstâncias mudarem.



O início das coisas não se pode discernir com os olhos.

— LUCRETIUS

As ações iniciais que reforçam a agência, cultivam a dignidade e permitem a escolha aceleram o progresso. Se a agência das pessoas for reduzida, sua apatia desacelera a mudança.



De fato, muitas vezes a retórica é um primeiro passo essencial para a tomada de ação. Mas não é suficiente só falar sobre o que fazer. Tampouco é suficiente planejar o futuro para produzi-lo. Algo precisa ser feito, e alguém precisa fazê-lo.

— JEFFREY PFEFFER E ROBERT SUTTON

Um efeito dominó pode se desencadear em qualquer direção. Uma monção ruim leva uma família à pobreza extrema. Um pequeno empréstimo ressuscita a estabilidade do sustento. Sabemos que “é melhor prevenir do que remediar”.



Todo mundo erra. O perigo não está em cometer erros, mas se apaixonar tanto pela própria perspectiva a ponto de não se permitir afetar pelos fatos. Para avançar, é preciso se voltar sempre aos fatos, reconhecer nossos erros e seguir em frente.

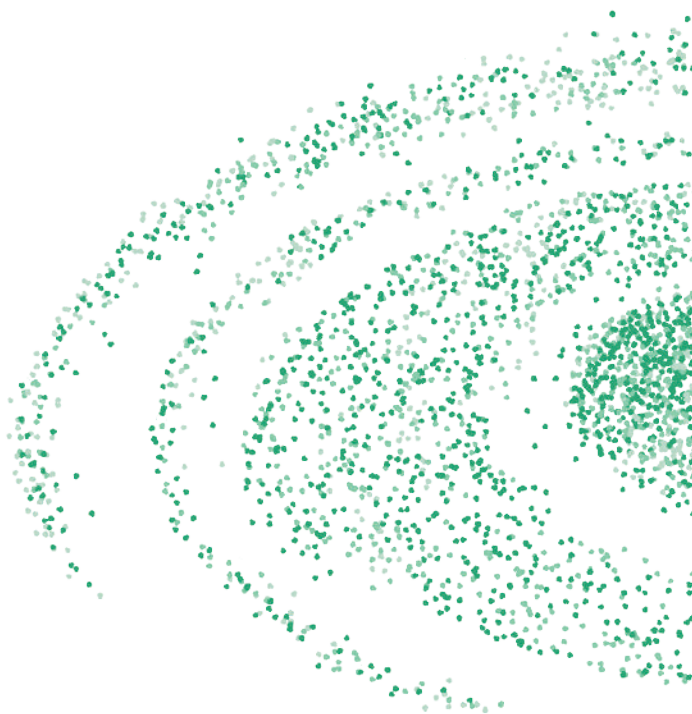
— ABHIJIT BANERJEE E ESTHER DUFLO

Seja sensível aos primeiros sinais e observe as pequenas mudanças. Um recuo pode sinalizar um deslizamento iminente, e a primeira expressão de agência pode ser a chave para melhorias em escala.

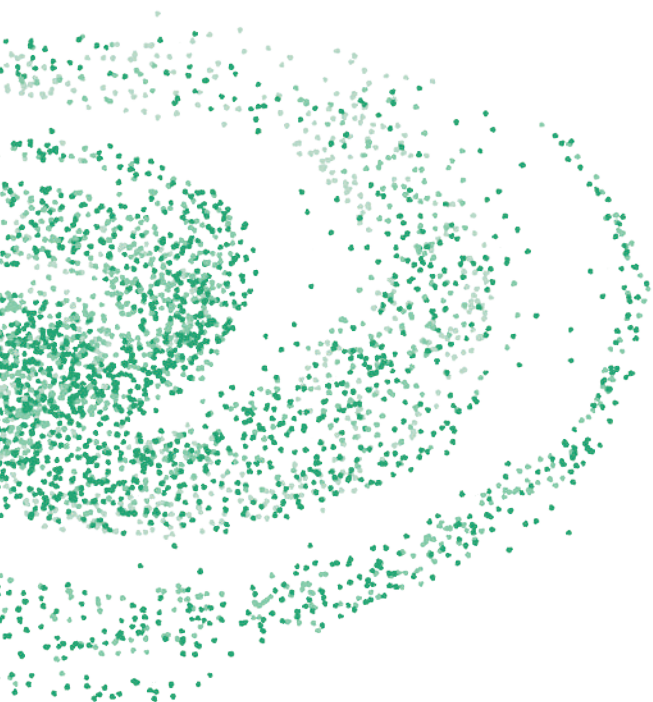


Uma pessoa que não respeita o tempo e não tem senso de oportunidade não consegue alcançar muito.

— VERGHESE KURIEN



Não estamos apenas interconectados: somos interdependentes. Uma decisão rápida em uma ponta pode melhorar a utilização de recursos na outra.



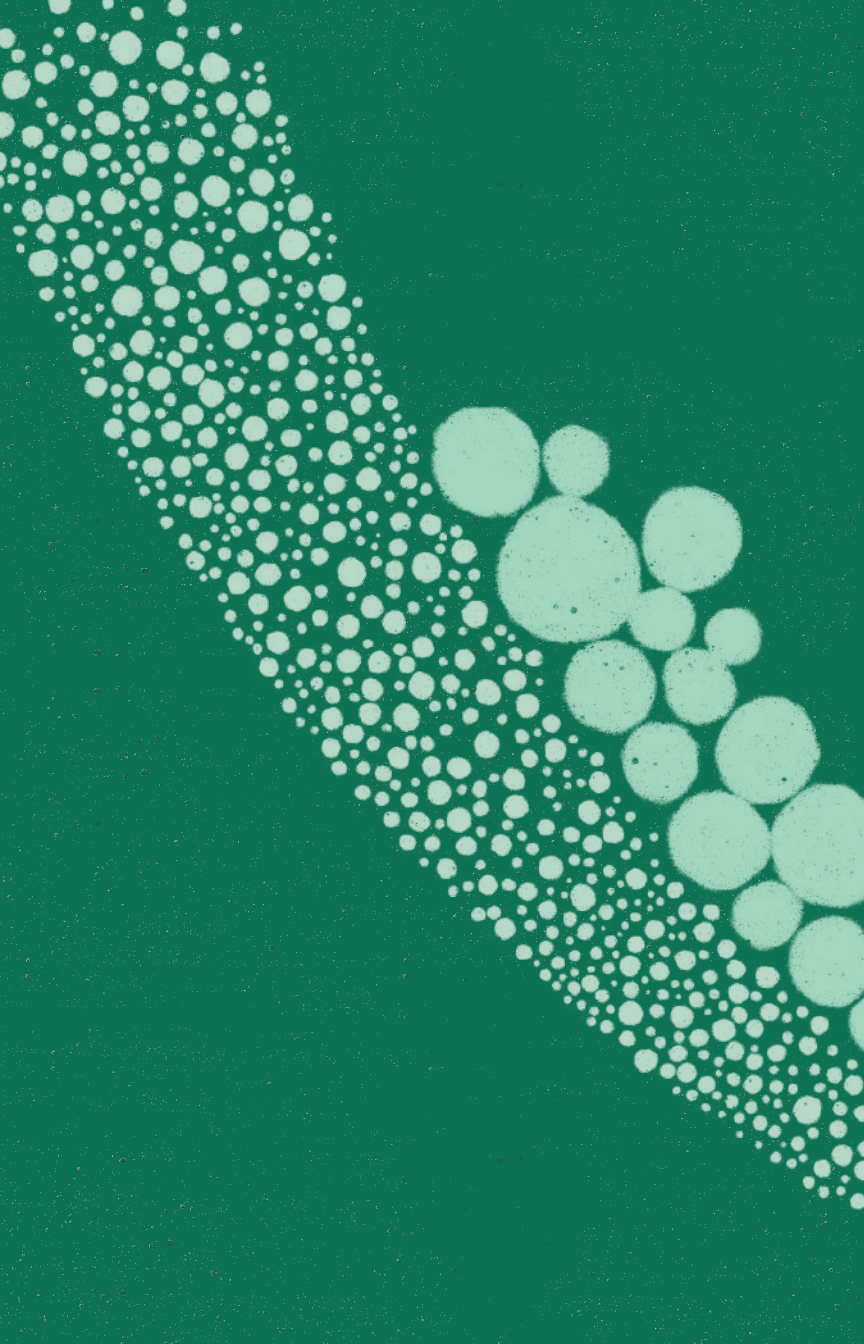
ANOTAÇÕES

Como a capacidade de escalar melhora com o aumento da velocidade?

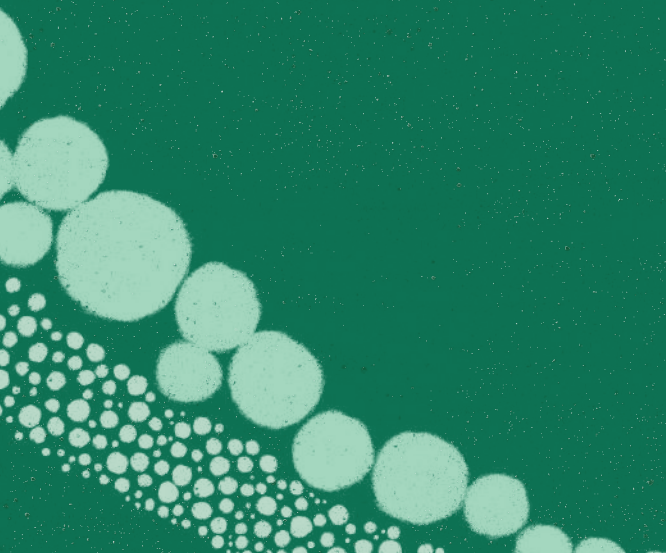
ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal green lines, evenly spaced, intended for taking notes. The lines are slightly wavy, giving them a hand-drawn appearance.

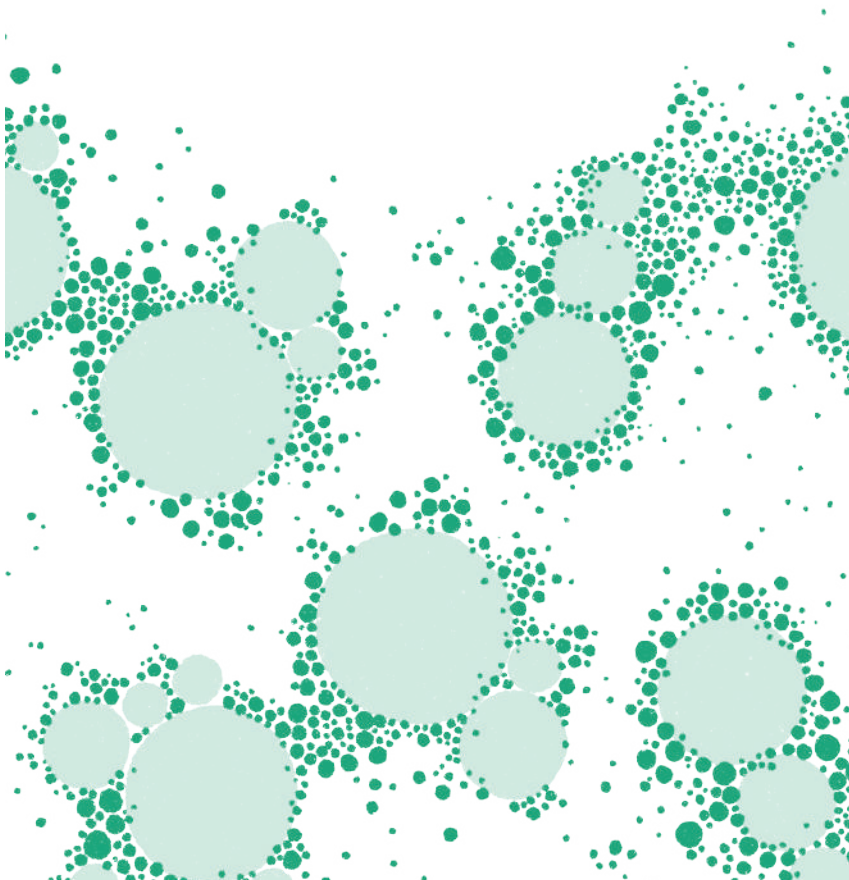
Como a capacidade de escalar melhora com o aumento da velocidade?



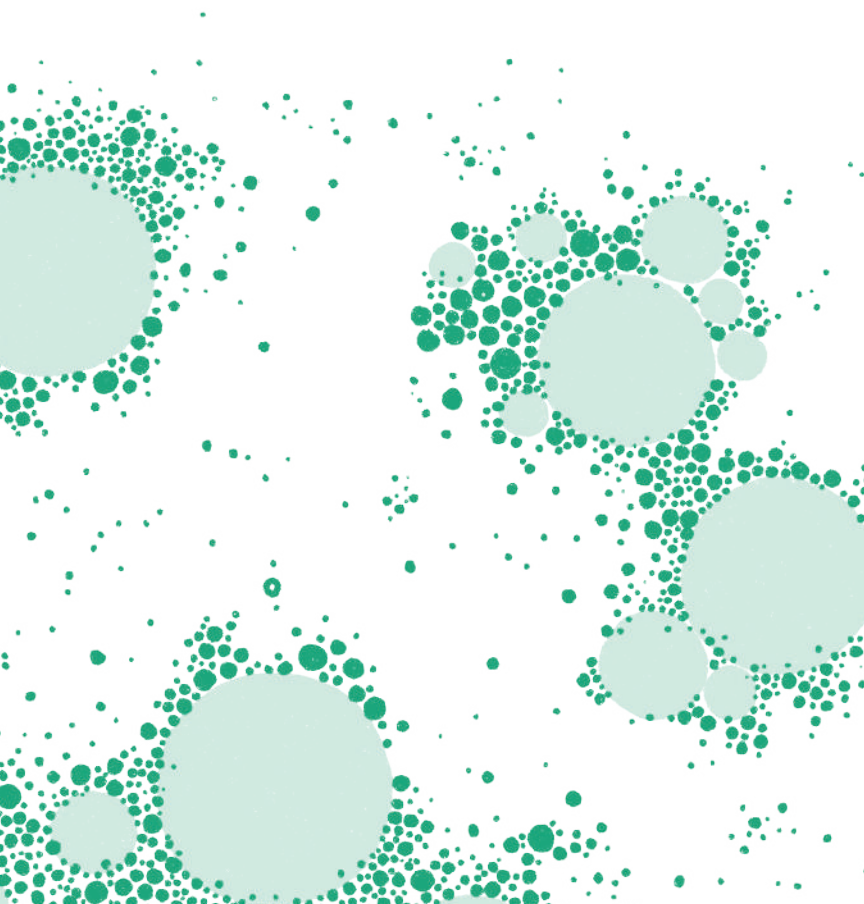
O pequeno,
se cultivado,
supera o
grande.



Soluções simples podem virar uma bola de neve para superar grandes problemas. Esforços isolados não dão conta de vencer essa corrida.



O problema da escassez de água está aumentando e levará milhões de pessoas a deslocamentos forçados até 2030. Cada comunidade precisa conservar os recursos locais. É possível que cada região motive a vizinhança a ampliar esse esforço?



Seu próximo passo é simples. Você é a primeira peça do dominó.

— GARY KELLER E JAY PAPASAN

Ações locais, realizadas por milhões de pessoas, podem melhorar rápido uma sociedade, desde que estejam unidas por objetivos compartilhados.



Todo mundo precisa ter clareza sobre sua própria contribuição e sobre o que recebe daquelas pessoas com quem interagem. A confiança e os valores compartilhados são essenciais para criar um ambiente acolhedor.

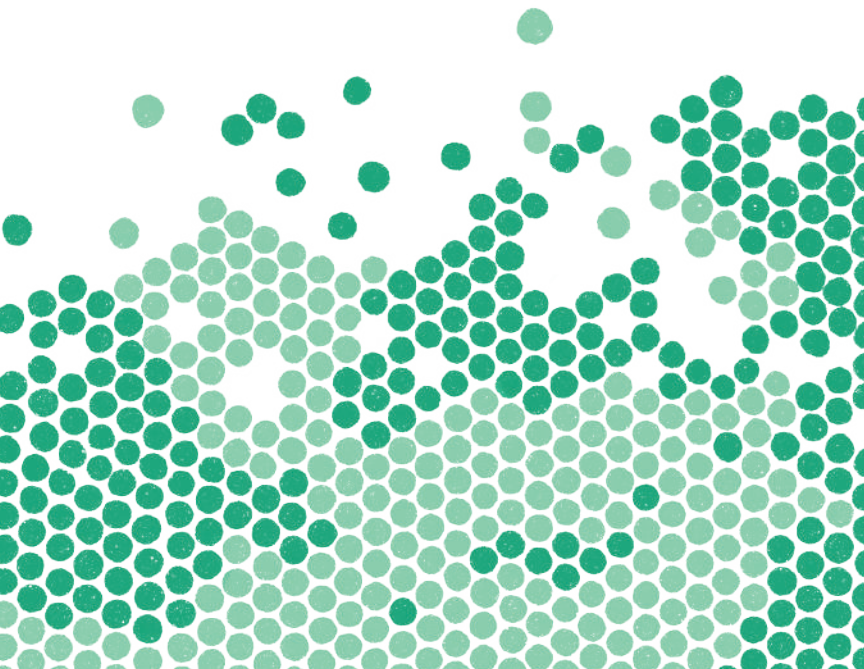
Este é o paradoxo da epidemia: para criar um movimento contagioso, muitas vezes é preciso criar, primeiro, muitos movimentos pequenos.

— MALCOLM GLADWELL



Nossa mente trivial sempre tentou nos convencer de que não passamos de bolotas e que nossa maior felicidade será nos tornarmos bolotas maiores, mais gordas e mais brilhantes. Mas isso só interessa aos porcos. Nossa fé nos faz conhecer algo melhor: que podemos nos tornar carvalhos.

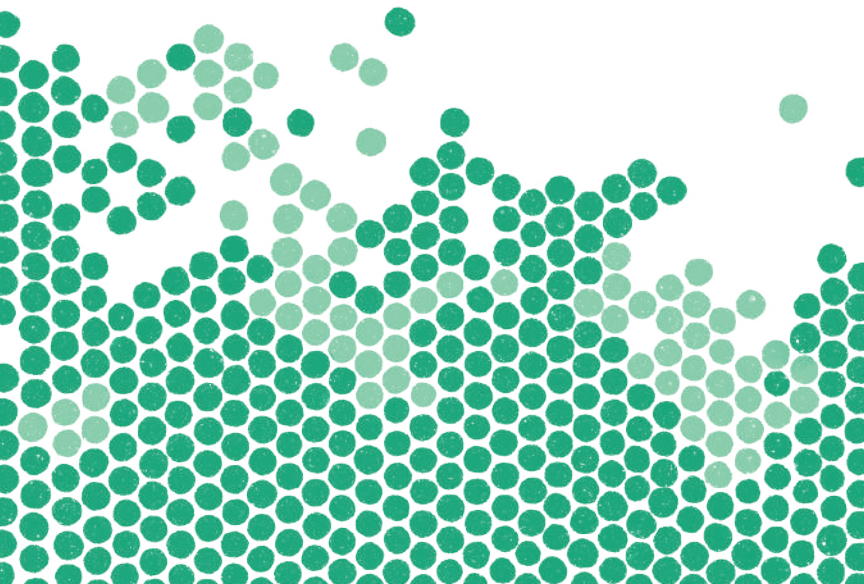
— ERNST SCHUMACHER



Com que velocidade você consegue transformar o crescimento exponencial na massa crítica necessária para se tornar uma plataforma? Quando isso acontece, na prática, não há limite. É um grande recife de coral.

— SALIM ISMAIL, MICHAEL MALONE E YURI VAN GEEST

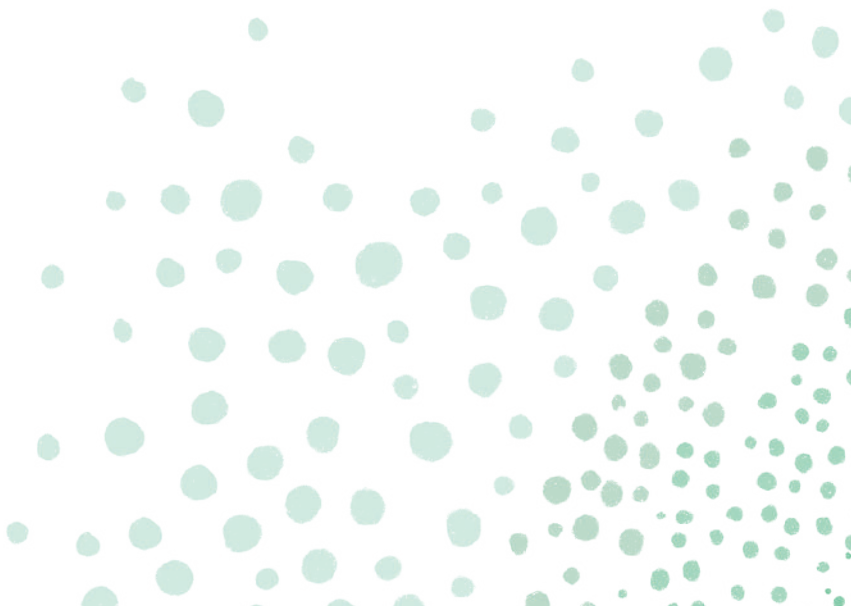
Um enxame de abelhas não é só um monte de abelhas, mas sim um ecossistema próspero e sustentável. Pequenas ações que convergem em um problema compartilhado polinizam um grande sistema com mudanças.



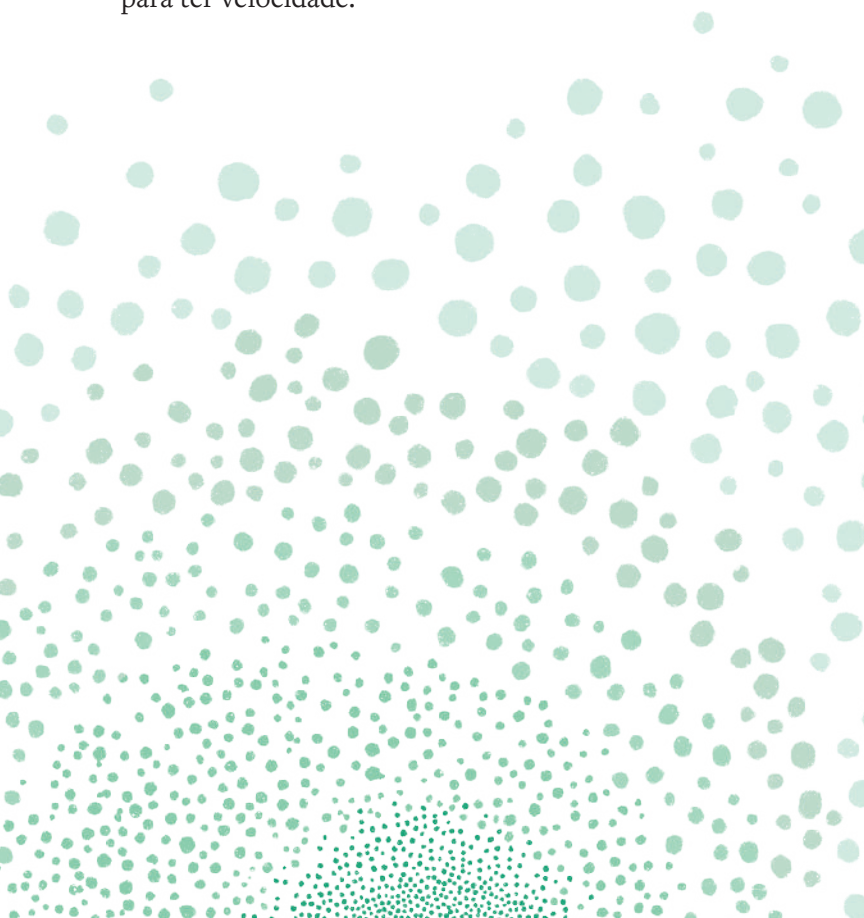
Quando uma janela de oportunidade se abrir, tenha sabedoria na escolha. Ou promova uma mudança grande e lenta em uma pequena área ou dissemine rápido uma mudança simples por toda a população.

Um sistema complexo que funciona, invariavelmente, é a evolução de um sistema simples que funcionava. Um sistema complexo desenhado do zero nunca funciona e não pode ser remendado para que funcione. É preciso começar do zero com um sistema simples que funcione.

— JOHN GALL



Os fungos micorrízicos conectam as plantas e garantem o acesso aos nutrientes em uma floresta. As micromudanças conectam as pessoas e melhoram o compartilhamento de recursos em uma sociedade. Toda mudança precisa de combustível para ter velocidade.



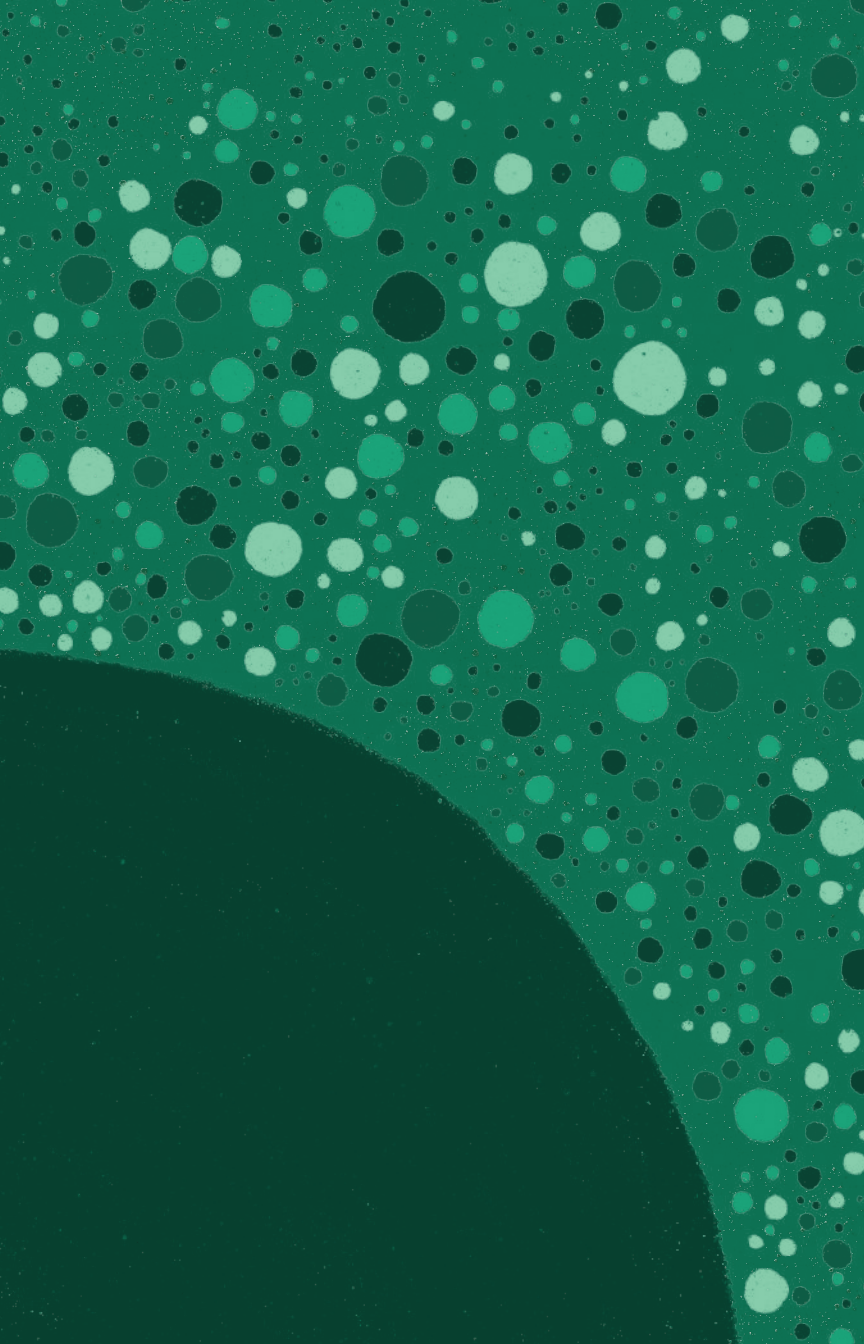
ANOTAÇÕES

Qual seria uma mudança simples que pode se compor com velocidade?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, wavy green lines, resembling a hand-drawn or brush-painted style, intended for taking notes. The lines are evenly spaced and span most of the width of the page.

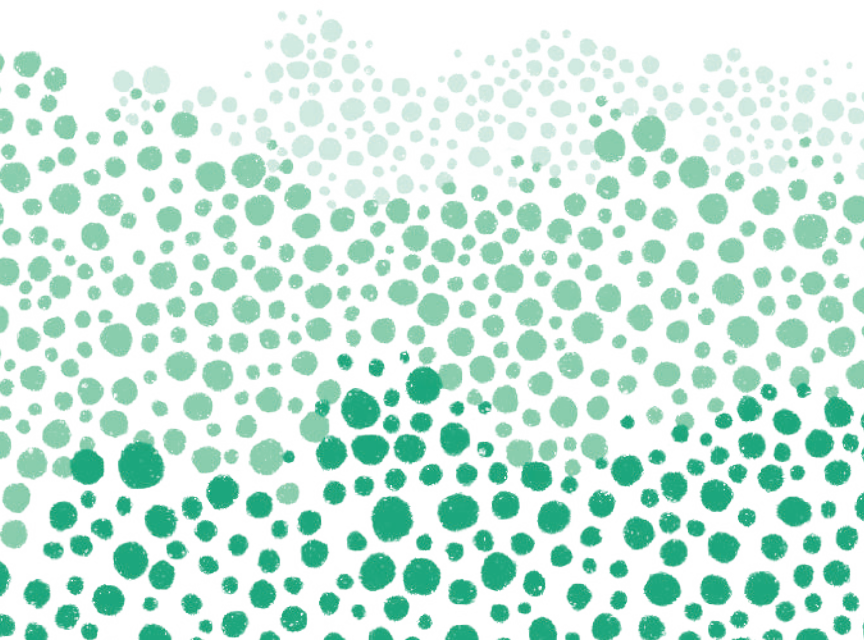
Qual seria uma mudança simples que pode se compor com velocidade?



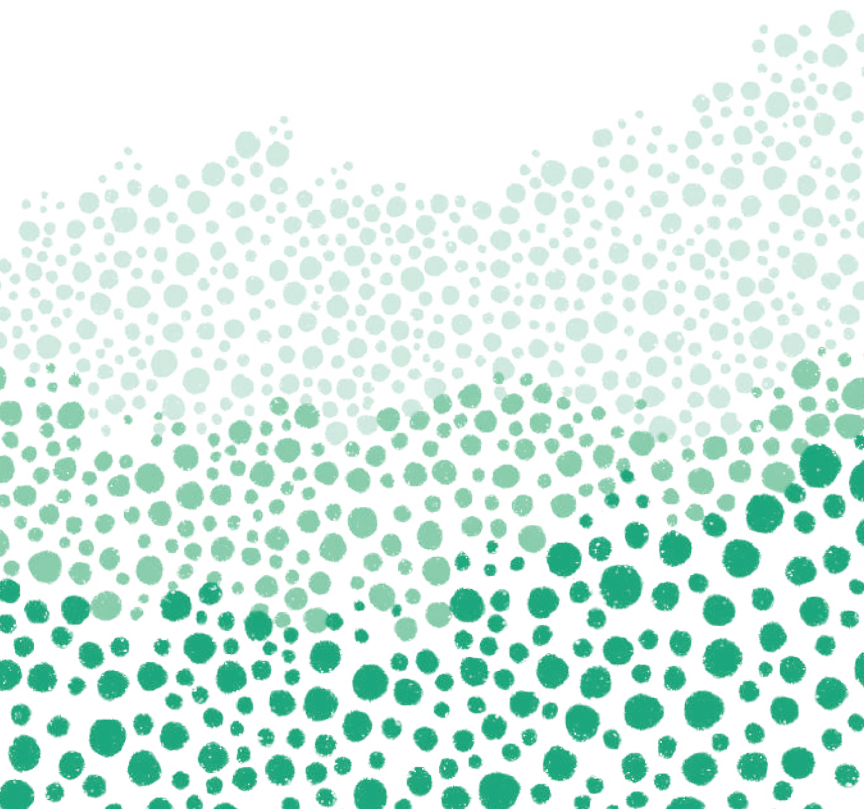
The background is a solid teal color with a pattern of white and black circles of various sizes, creating a bokeh effect. The text is centered and reads:

Quando
nenhum resolve
tudo, *todos*
resolvem um.

É difícil personalizar uma solução para contextos diversos. Compartilhar a capacidade de resolver um problema com todos aumenta a velocidade dessa solução.



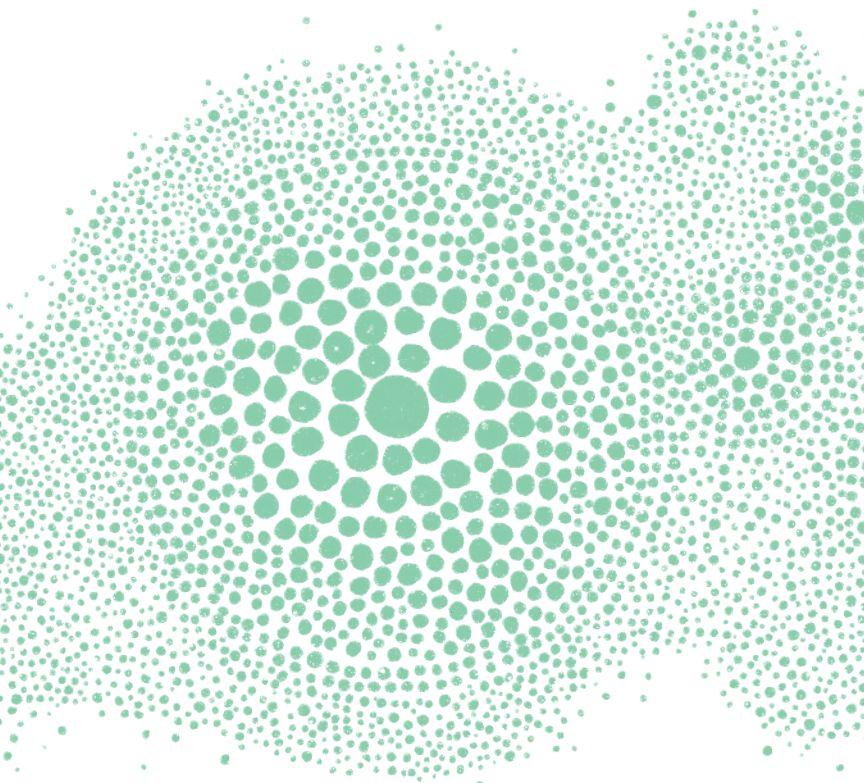
Disponibilizar alimentos processados enriquecidos com nutrientes beneficia quem tem acesso a eles. É possível que todas as comunidades cocriem e se adaptem a uma dieta saudável com recursos disponíveis na sua localidade?



Quando as ferramentas de produção estão disponíveis para todos, todos se tornam produtores.

— CHRIS ANDERSON

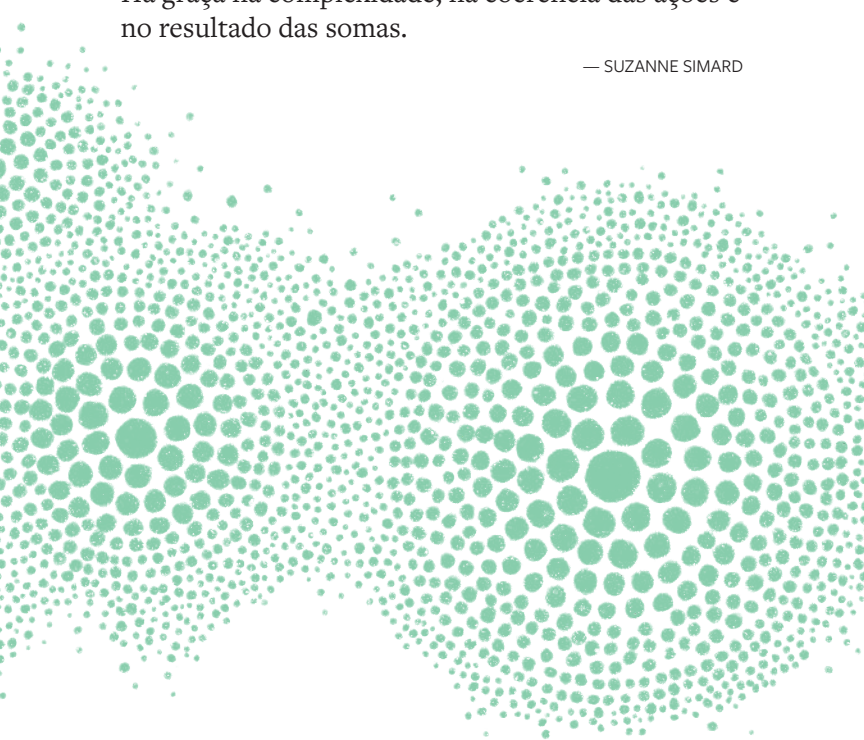
Não existe solução mágica, uma bala de prata, para resolver todos os problemas. Seria mágico se 100 milhões de pessoas pudessem ser capacitadas para resolver 100 milhões de problemas.



20% das pessoas acreditam que podem resolver qualquer problema. 20% acreditam que não podem resolver nenhum. As demais 60% têm uma visão realista da mudança que podem criar. Elas aceleram a mudança.

As plantas estão em sintonia com os pontos fortes e fracos umas das outras, dando e recebendo com elegância para alcançar um sofisticado equilíbrio. Há graça na complexidade, na coerência das ações e no resultado das somas.

— SUZANNE SIMARD



Todas as pessoas participam da solução dos problemas quando os benefícios chegam até elas. A velocidade da ação depende da velocidade com que o valor é redistribuído na sociedade.



A tecnologia humana é complexa demais para ser o produto de um gênio individual, mas emerge do acúmulo de melhorias feitas ao longo do tempo e que são comunicadas por outras pessoas.

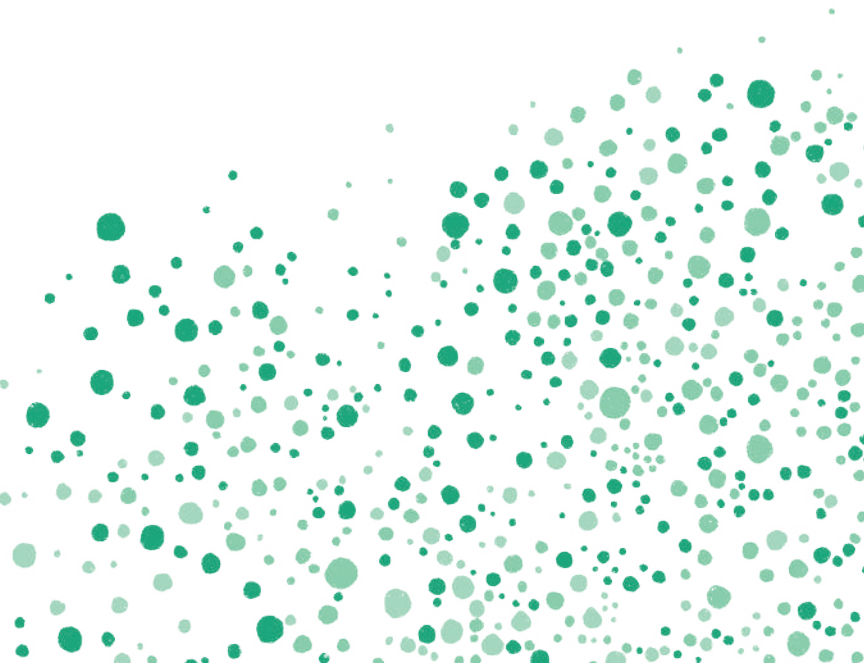
— KENNETH CUKIER, VIKTOR MAYER-SCHOENBERGER E FRANCIS DE VERICOURT



Em sua essência, a confiança criativa consiste em acreditar na sua capacidade de criar mudanças no mundo ao seu redor.

— DAVID KELLEY E TOM KELLEY

A capacidade das pessoas melhora rapidamente quando elas se concentram em resolver um problema juntas, em escala. Todos vibram com a empolgação de aprender, resolver e compartilhar.



Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós.

— KENNETH BLANCHARD E SHELDON BOWLES

Todo mundo que entra em contato com alguém que está mudando muda. Quanto mais frequente for o contato, maior será a velocidade da mudança.



ANOTAÇÕES

Como a velocidade melhora à medida que o ecossistema se une?

ANOTAÇÕES



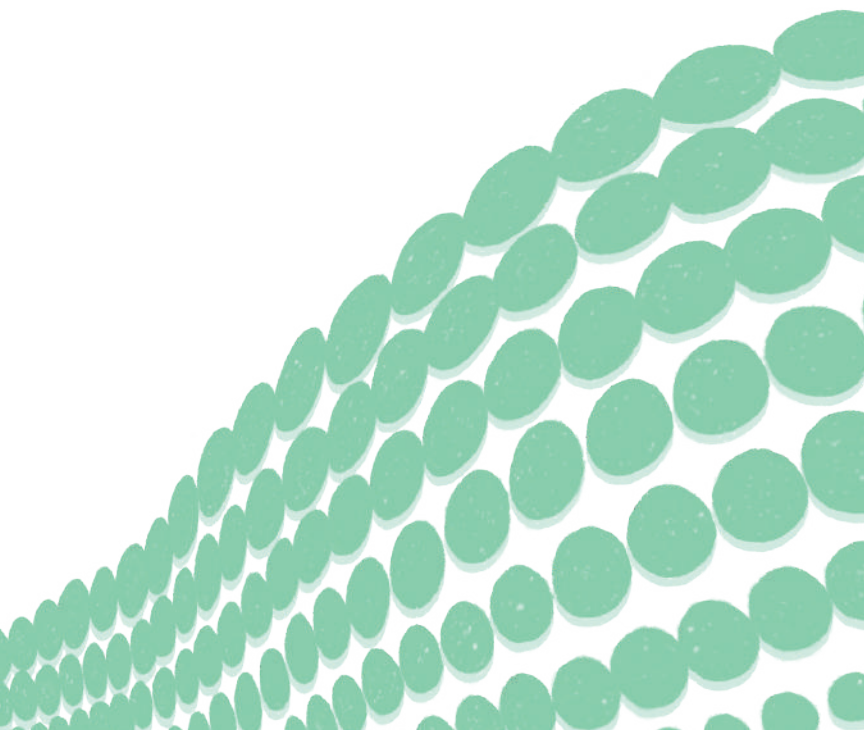
Como a velocidade melhora à medida que o ecossistema se une?



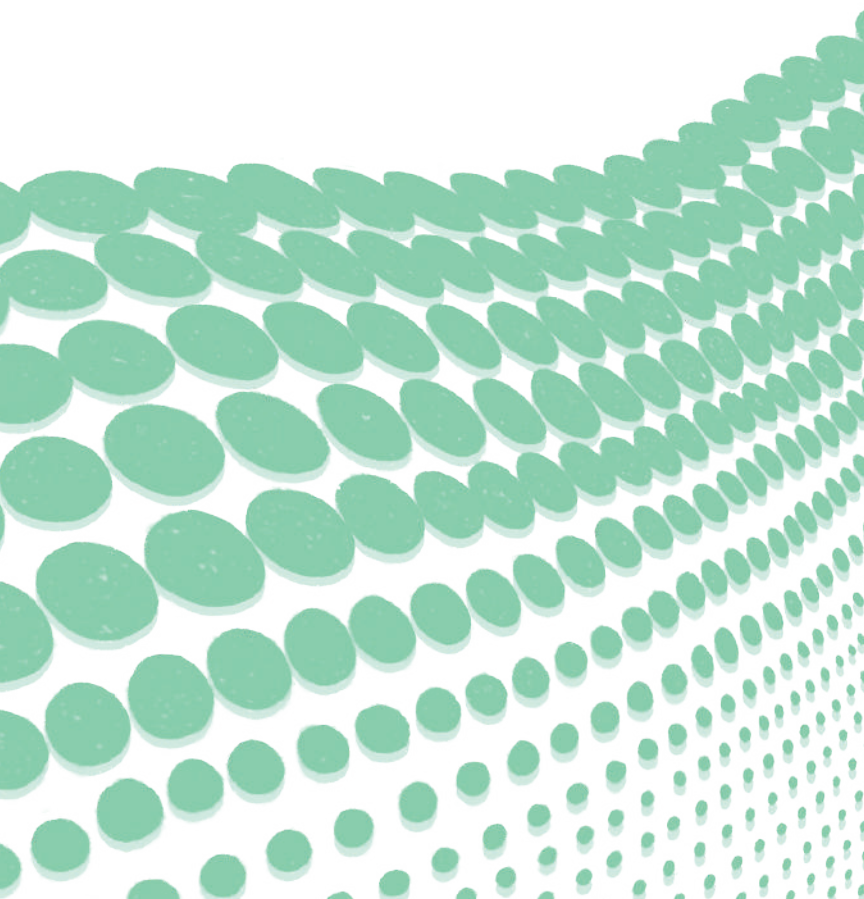
A adoção
impulsiona
ainda mais a
adoção.



A escala em que as pessoas são atendidas depende de quanto elas usam os serviços. O progresso que se deve à adoção alimenta o aumento da adoção.



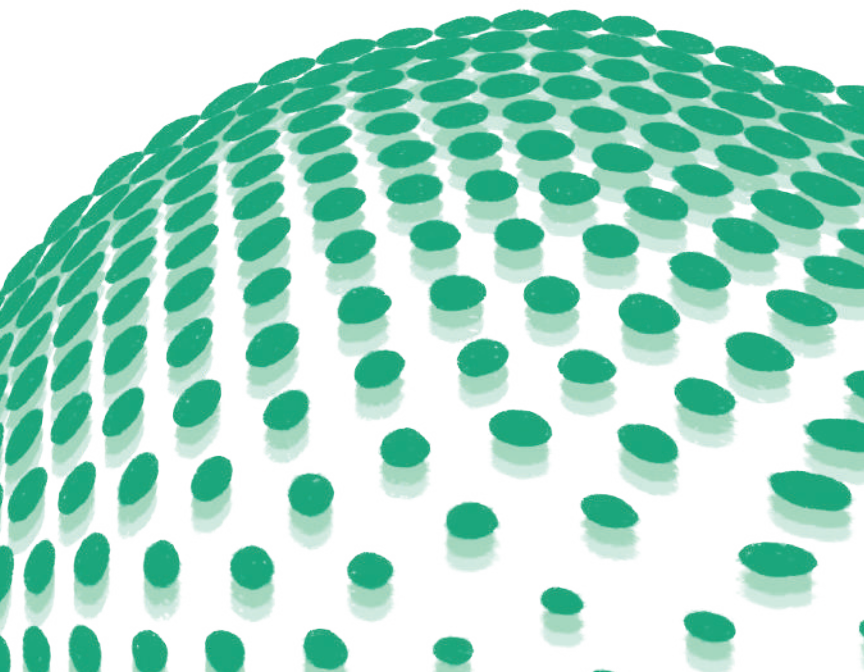
Para empregar milhões de jovens, além de criar oportunidades, precisamos garantir a permanência no emprego. É possível reduzir o tempo necessário para alinhar os empregos com as novas aspirações da juventude?



Tornar-se é melhor do que ser.

— CAROL DWECK

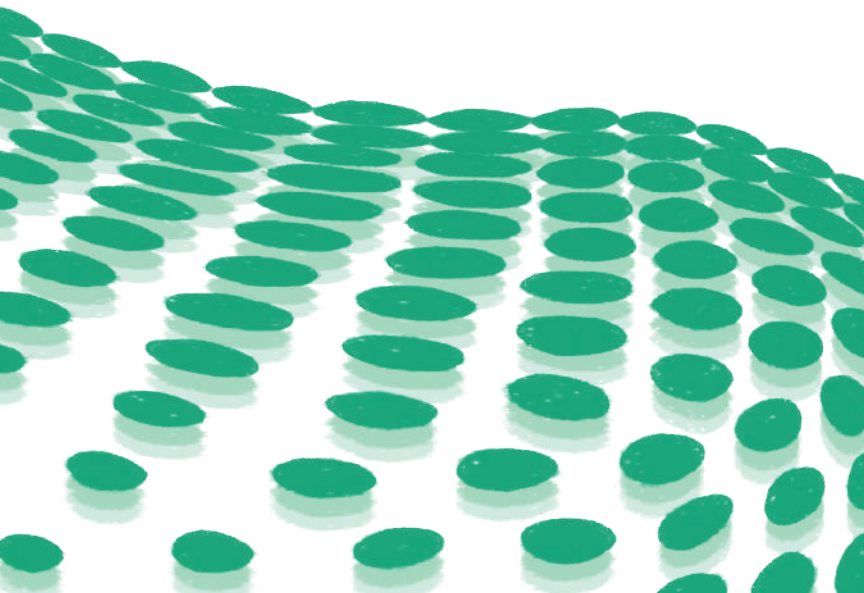
Quando uma pequena mudança é aceita e adotada, ela ativa um senso latente de possibilidade. Isso leva a um ciclo virtuoso de adoção.



A revolução não acontece quando a sociedade adota novas tecnologias. Ela acontece quando a sociedade adota novos comportamentos.

— CLAY SHIRKY

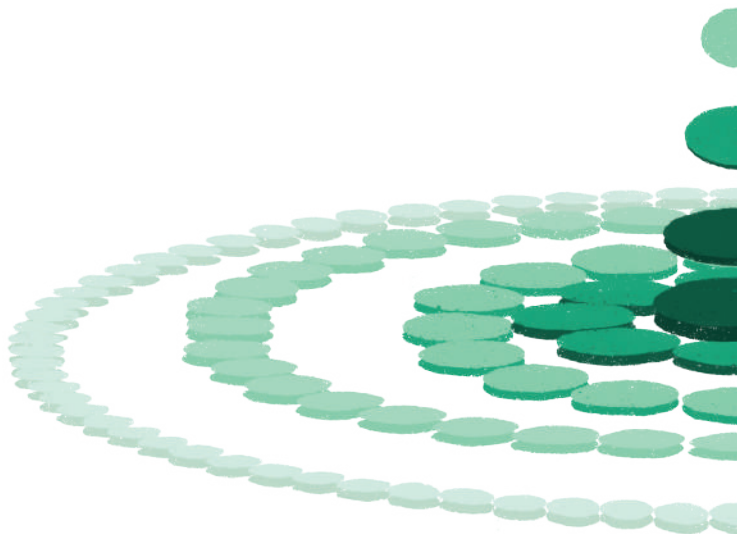
Criar confiança, ajudar as pessoas a verem o valor e a celebrá-lo são incentivos para a adoção. Os incentivos tradicionais da internet não se aplicam à colaboração coletiva.



Você pode ter uma grande intervenção de um governo, mas, se não for aceita e adotada pelas pessoas que se pretende ajudar, essa intervenção não será eficaz. Da mesma forma, seu progresso será interrompido se um programa comunitário decisivo não puder ser adotado por outros atores para escalá-lo. As estratégias de baixo para cima e de cima para baixo precisam se reforçar mutuamente.

— DOUG BALFOUR

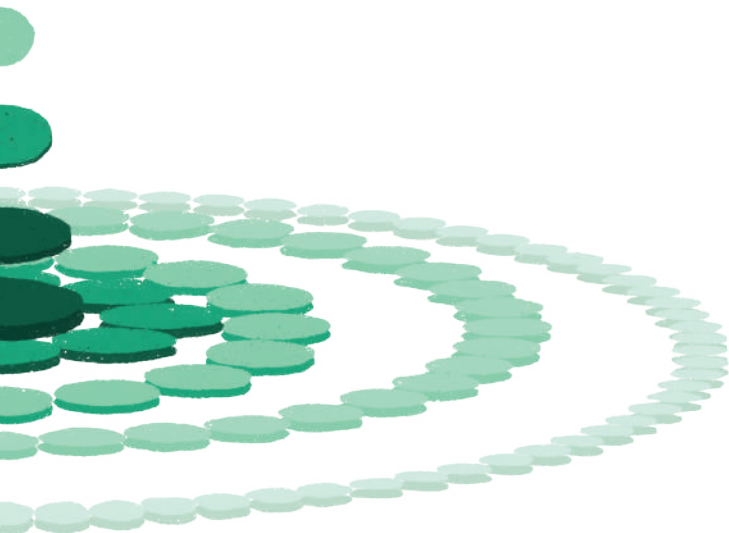
Assim como a mudança induz à mudança, os recursos atraem recursos.



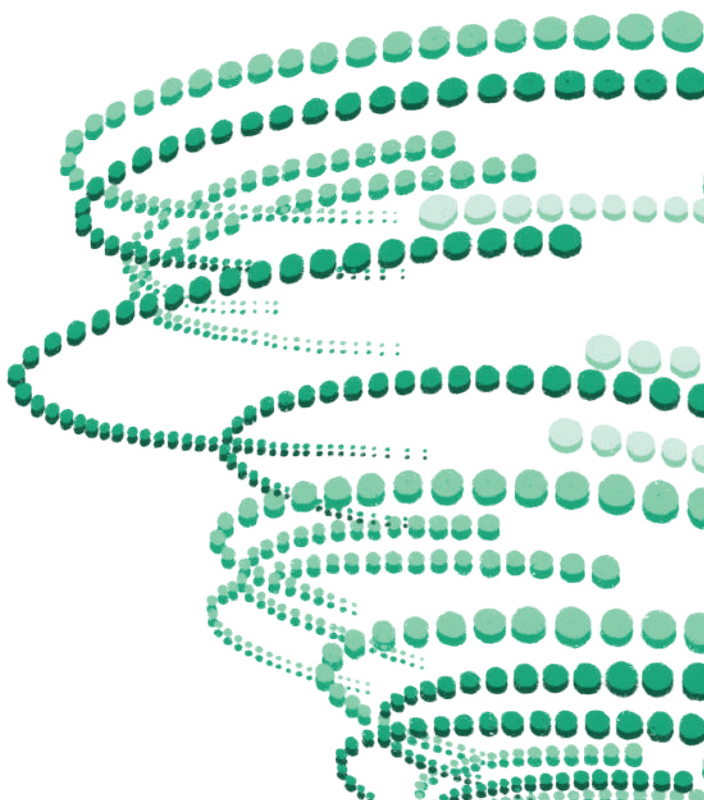
Um telefone sem conexão do outro lado da linha não chega nem a ser um brinquedo ou um instrumento científico. É uma das coisas mais inúteis do mundo. Seu valor depende da conexão com o outro telefone e aumenta com o número de conexões.

— ANDREW CHEN

As pessoas aprendem um pouco com especialistas e muito mais com outras pessoas que estão adotando uma mudança. Nós nos identificamos mais com pessoas como nós, que podemos ver ao nosso redor.

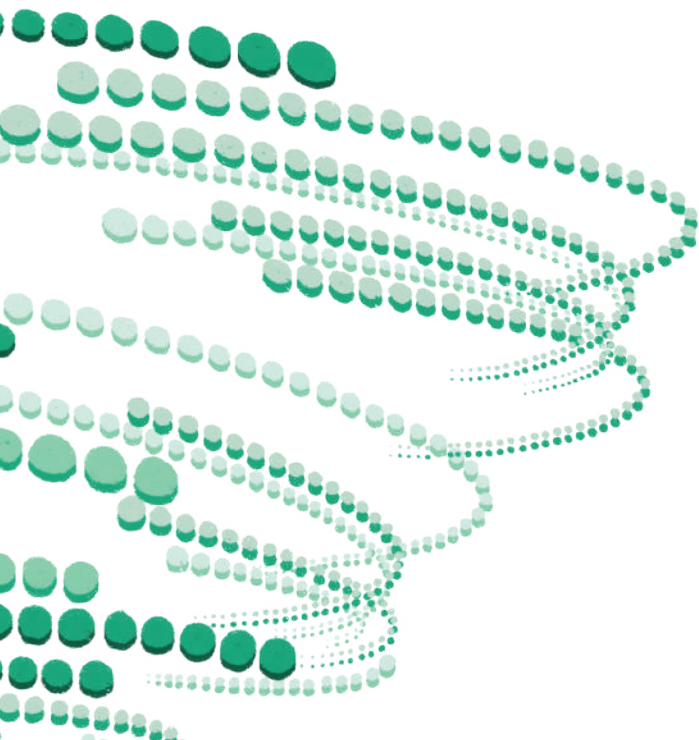


A habilidade de mudar é uma capacidade. Quando aprendemos a modificar a mais simples das rotinas do nosso cotidiano, inicia-se um novo ciclo de fazer, aprender, fazer.



As primeiras tecnologias se constituem utilizando como componentes tecnologias primitivas que já existem. Com o tempo, essas novas tecnologias se tornam componentes possíveis – blocos de construção – para a construção de outras novas tecnologias. Podemos dizer que a tecnologia cria a si mesma a partir de si mesma.

— W. BRIAN ARTHUR



ANOTAÇÕES

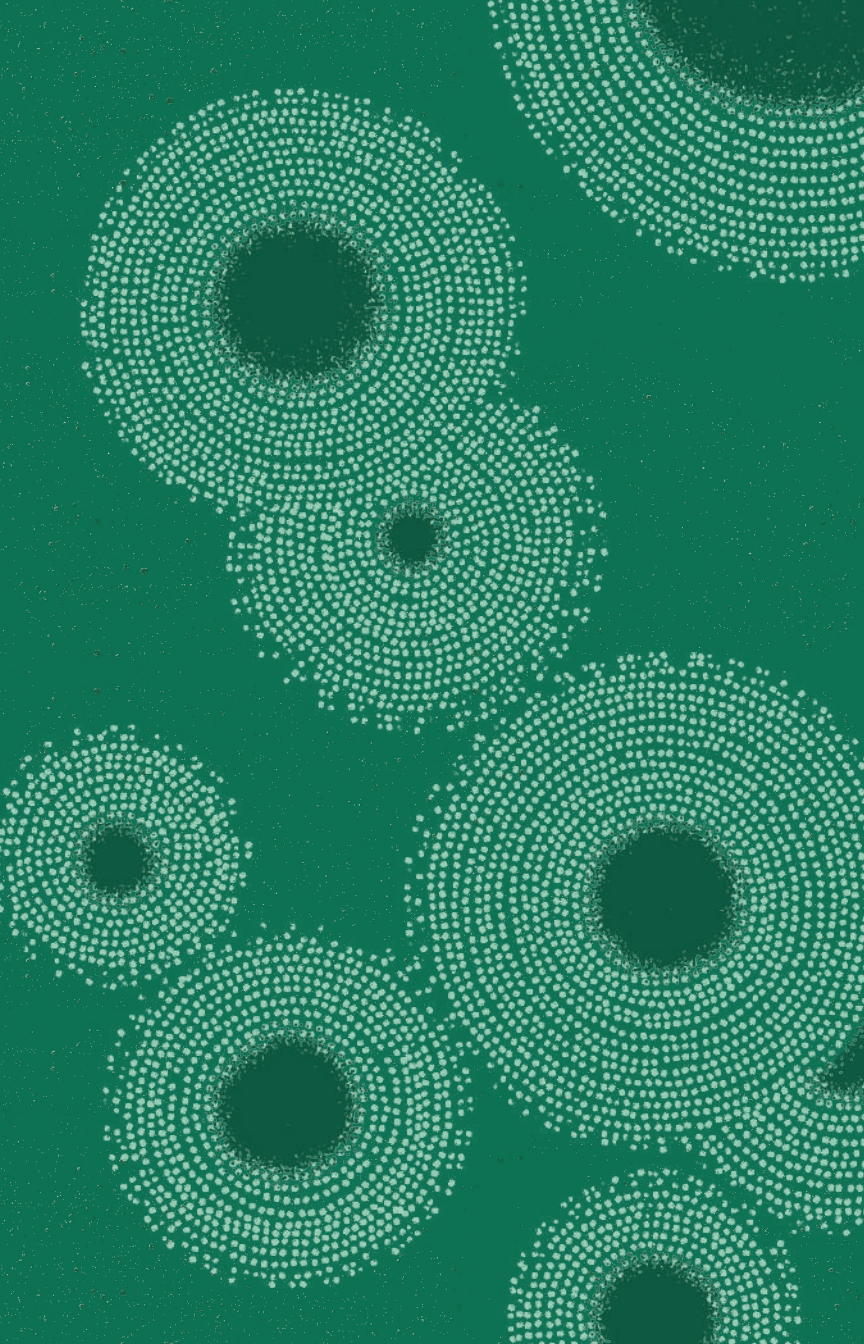
A series of 12 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page, intended for taking notes.

Como alinhar sociedade, governo e agentes do mercado para melhorar a velocidade?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal green lines, hand-drawn in a slightly wavy, irregular style, spanning the width of the page. They are intended for taking notes.

Como alinhar sociedade, governo e agentes do mercado para melhorar a velocidade?



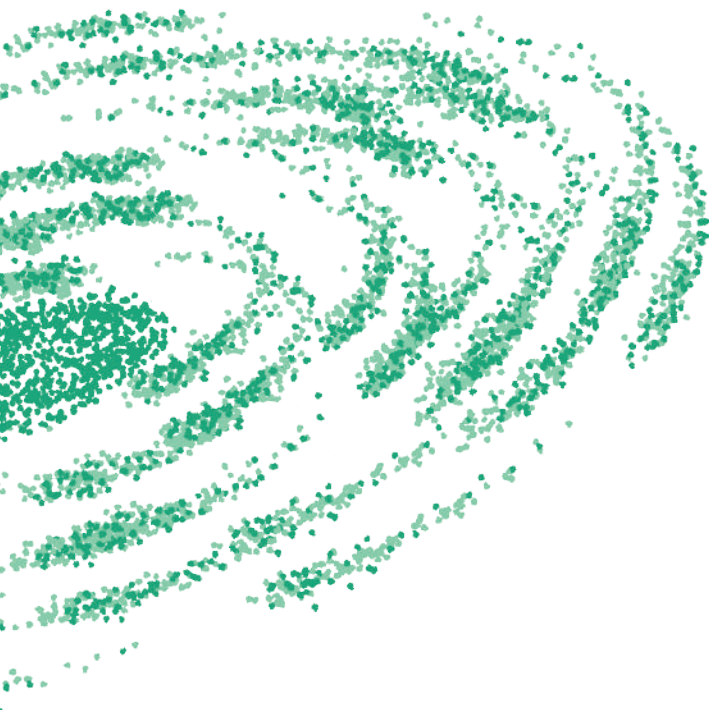
The background is a solid teal color. It features several large, overlapping circular patterns made of small white dots. These patterns are arranged in a way that they appear to be floating or scattered across the frame, with some partially cut off by the edges.

Cada pessoa
muda *no seu*
próprio ritmo.

Os atores da sociedade se movem com seu contexto e dentro dele. A velocidade melhora quando esse movimento acontece na direção de uma visão compartilhada.



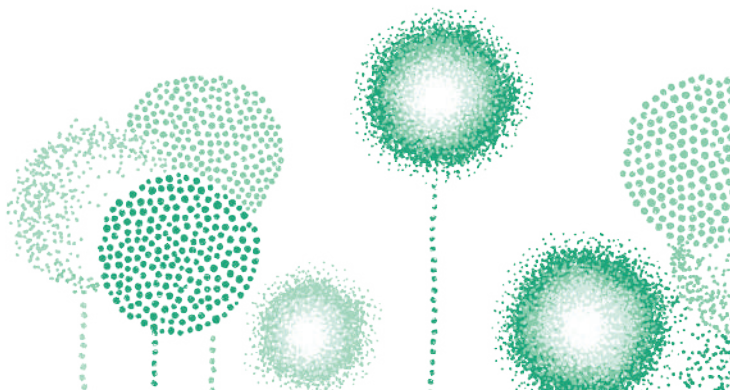
Órgãos municipais, ONGs e empresas agem no seu próprio ritmo para melhorar a qualidade de vida nas áreas urbanas. Será que os dados compartilhados podem alinhar as medidas que cada um deles toma e aumentar a velocidade da mudança?



A lição mesmo é que, em condições de verdadeira complexidade – em que o conhecimento necessário vai além daquele de qualquer indivíduo e onde reina a imprevisibilidade – os esforços para ditar cada passo a ser tomado a partir do centro fracassarão. As pessoas precisam de espaço para agir e se adaptar. No entanto, também não é possível alcançar o sucesso individual e isoladamente – isso é anarquia. Em vez disso, é necessária uma mistura que parece contraditória entre liberdade e expectativa: expectativa para coordenar, por exemplo, e também medir o progresso na direção de objetivos comuns.

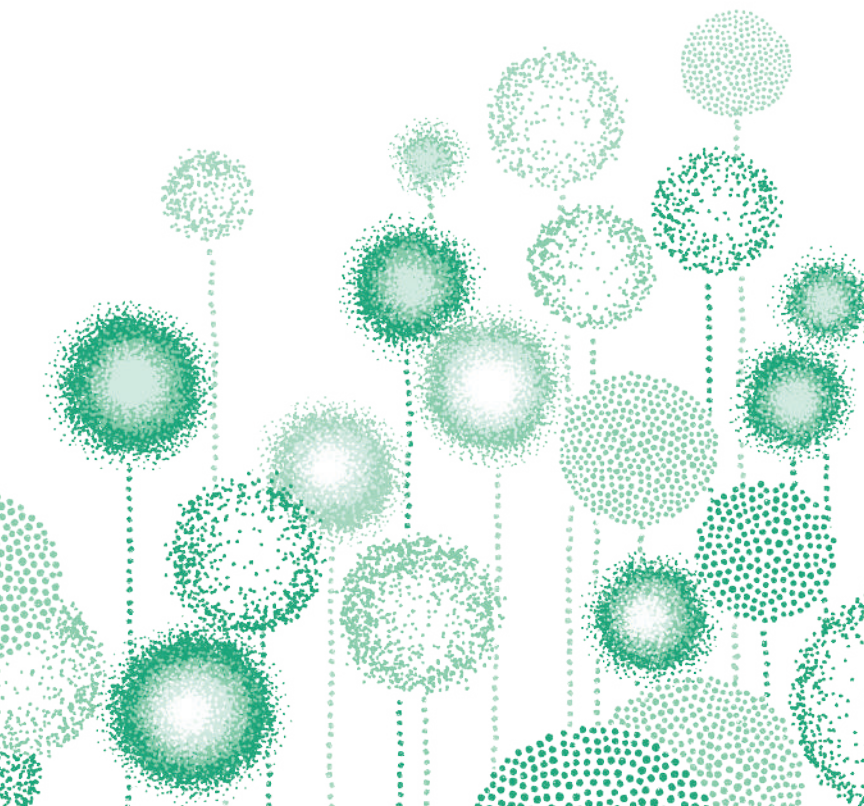
— ATUL GAWANDE

Em uma floresta próspera, espécies diferentes evoluem em ritmos diferentes.



Mas preciso finalmente perceber que estou sujeito a essas transformações repentinas. O fato é que raramente penso; uma multidão de pequenas metamorfoses se acumula em mim sem que eu perceba, e aí, num belo dia, ocorre uma verdadeira revolução.

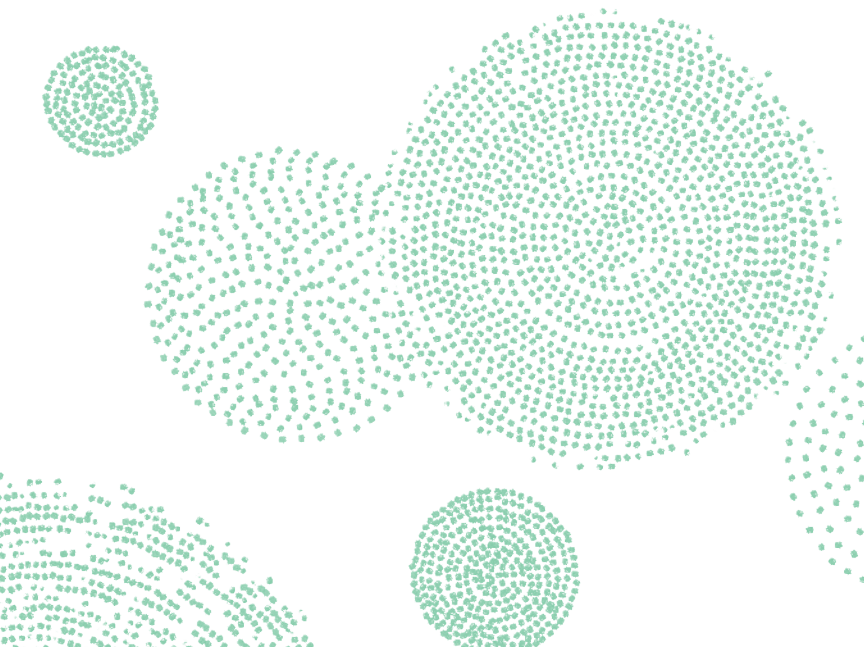
— JEAN-PAUL SARTRE



Os cuidados, as preocupações e as necessidades dos indivíduos e das instituições variam de acordo com seu contexto. Antes de decidirmos como a mudança acontece nas pessoas, precisamos entender por que e quando ela acontece.

Seu cérebro pode gerar a tecnologia que for, mas outros cérebros decidirão se essa tecnologia prosperará.

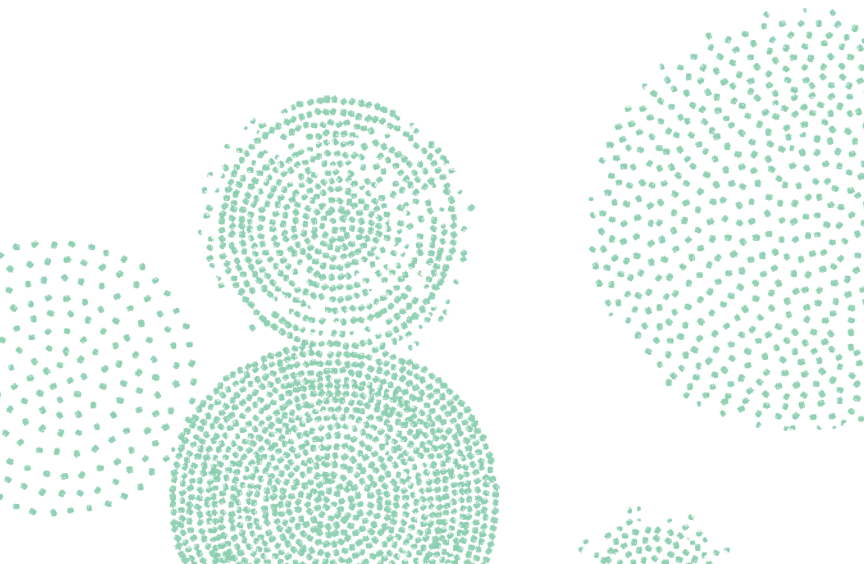
— ROBERT WRIGHT



Todo crescimento tem um custo. Ele envolve o abandono de uma maneira antiga de estar no mundo. Muitas vezes, envolve, pelo menos por algum tempo, deixar para trás as outras pessoas que se identificavam com essa antiga maneira de ser. O "não" da criança de dois anos é, na verdade, um repúdio à sua própria maneira antiga de ser. Do ponto de vista de sua evolução, essa declaração é voltada, na verdade, para seu antigo eu, que estava incorporado ao mundo.

— ROBERT KEGAN

As pessoas mudam quando entendem o próximo passo que podem dar para atingir suas metas. A próxima etapa deve ser desejável, factível e viável.

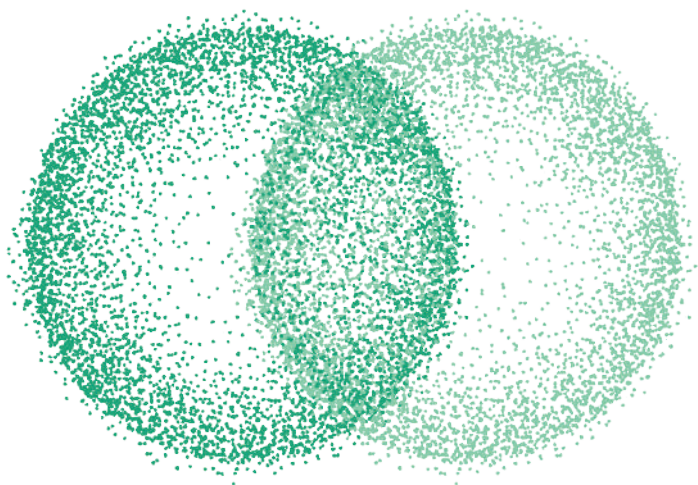


A novidade é que ondas de tecnologia em aceleração exponencial que antes eram independentes estão começando a convergir com outras ondas independentes de tecnologia em aceleração exponencial. Por exemplo, a velocidade do desenvolvimento de medicamentos está se acelerando, não só porque a biotecnologia está avançando em um ritmo exponencial, mas porque a inteligência artificial, a computação quântica e alguns outros exponenciais estão convergindo nesse campo.

— PETER DIAMANDIS E STEVEN KOTLER

Uma peça de dominó é capaz de derrubar outra peça cerca de 1.5 vezes maior. Para mudar um sistema complexo, uma mudança pequena e lenta deve gerar a energia necessária para desencadear uma mudança maior e mais rápida.

Estamos sempre em rota de colisão com uma desordem crescente. É natural que fiquemos em desalinho. É preciso concentrar nossos esforços em realinhar e sustentar a velocidade.



ANOTAÇÕES

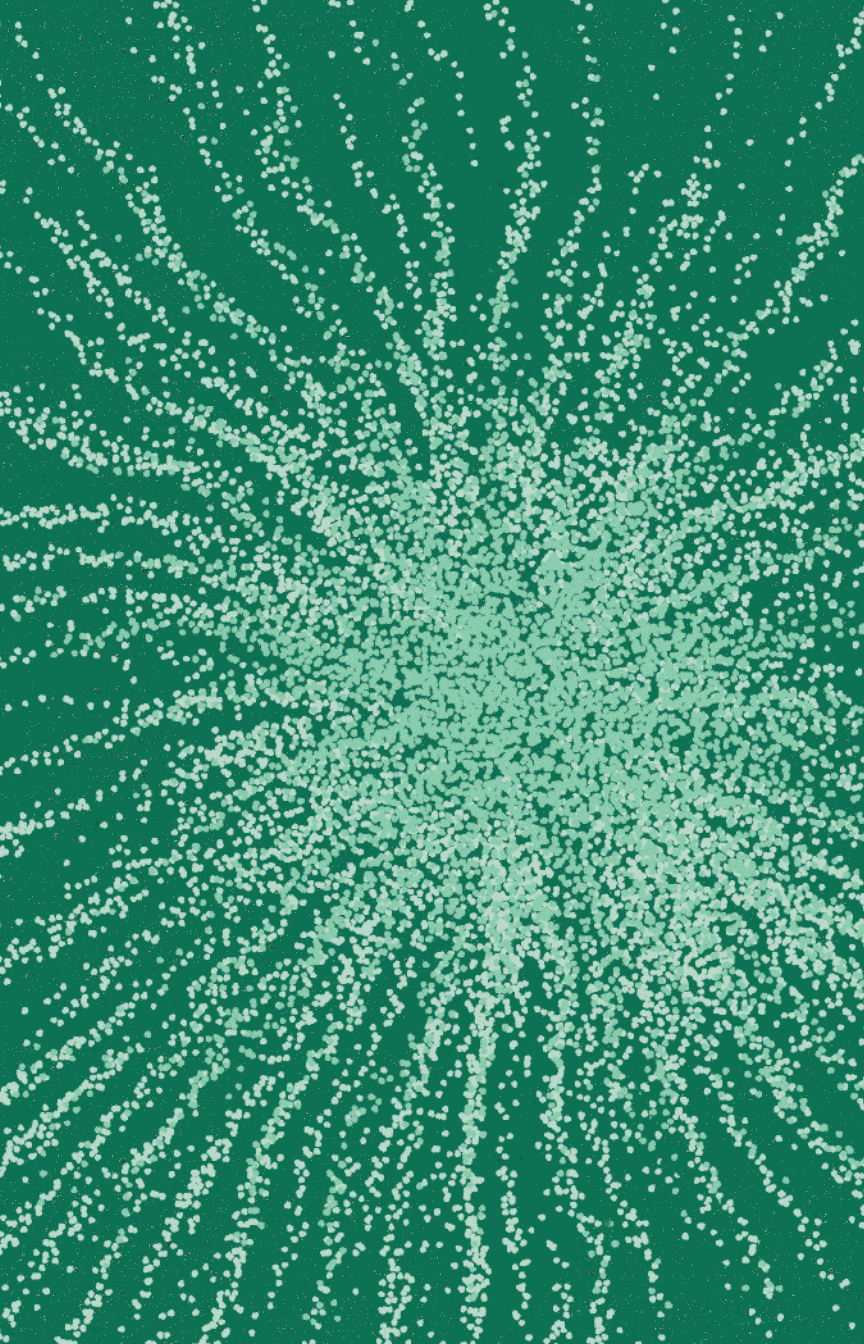
A series of 12 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page to provide a guide for writing notes.

Como apoiar a diversidade e ajudar a mudança de cada um em seu próprio ritmo?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, hand-drawn green lines spanning the width of the page, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and have a soft, painterly texture.

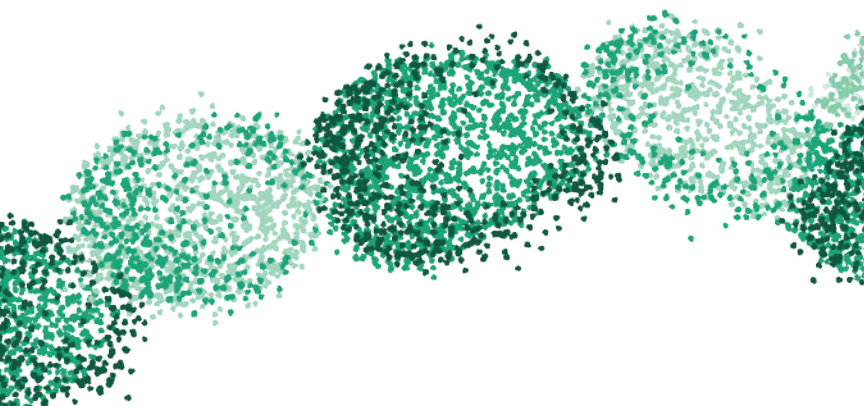
Como apoiar a diversidade e ajudar a mudança de cada um em seu próprio ritmo?



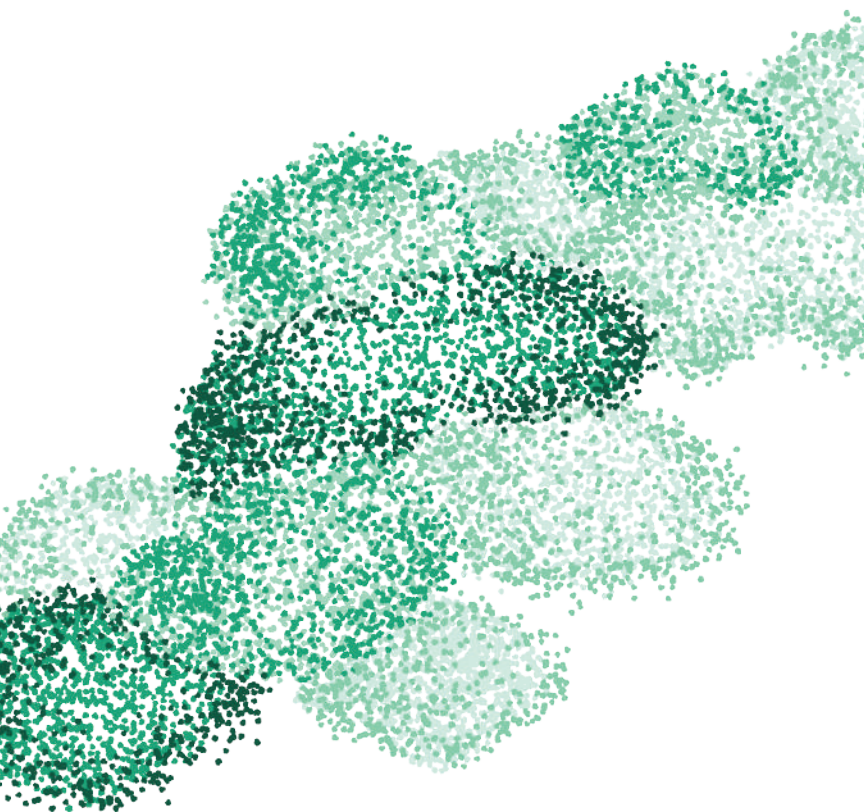


*Juntos,
aceleramos;
divididos,
estagnamos.*

Uma floresta é uma família. Quando o momento é bom, uma árvore ajuda a outra a crescer. Quando o momento é difícil, elas se juntam para sobreviver.



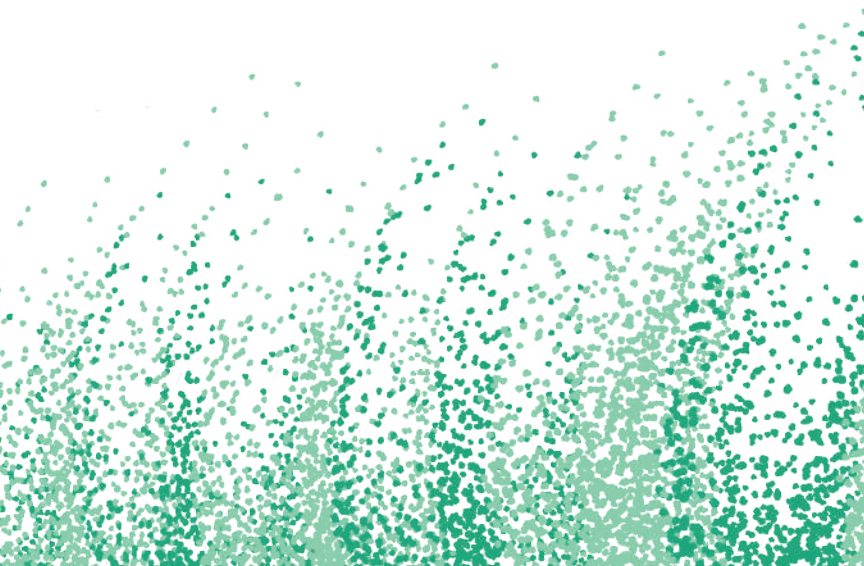
Os agricultores enfrentam enchentes, enfermidades e dívidas ao mesmo tempo. É possível unificar nossos programas e políticas que operam separadamente para limitar o efeito dominó e reduzir o mal funcionamento com rapidez?



A questão é que, ao nos concentrarmos nos três aspectos ao mesmo tempo – tecnologia, políticas e mercados – é possível incentivar a inovação, estimular novas empresas e colocar novos produtos no mercado rapidamente.

— BILL GATES

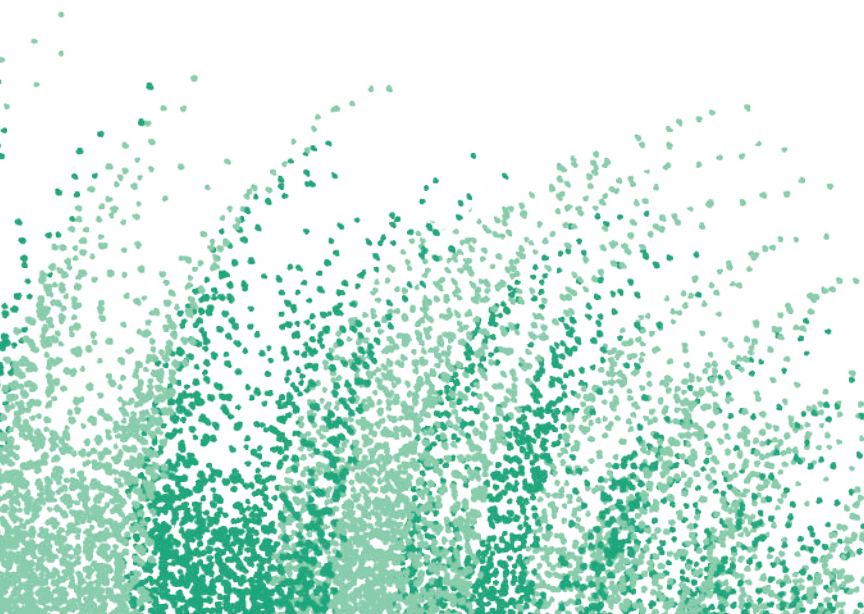
Para que a resposta seja unificada e não uniforme, precisamos criar espaço, funções e sistemas de reconhecimento para que todas as organizações façam mudanças rápidas usando seus conhecimentos especializados.



A desordem é o estado do mundo, mas não deveria ser o estado dos nossos esforços. Não vamos chegar a lugar algum se fizermos força em várias direções ao mesmo tempo.

Estamos acelerando e ampliando nossas mentes com nossos computadores e algoritmos, com nossa competência médica e nosso conhecimento acumulado. Essas mentes nossas são a coisa mais preciosa; precisamos valorizar todas as mais de sete bilhões delas.

— CALEB SCHARF



Para que sociedades e políticas inteiras se adaptem, as decisões necessárias precisarão ser tomadas coletivamente, dentro das instituições políticas, como acontece em tempos de guerra ou emergências nacionais. Afinal de contas, não é disso que se trata a política, em sua forma mais fundamental? Da sobrevivência coletiva e da preservação do corpo político?

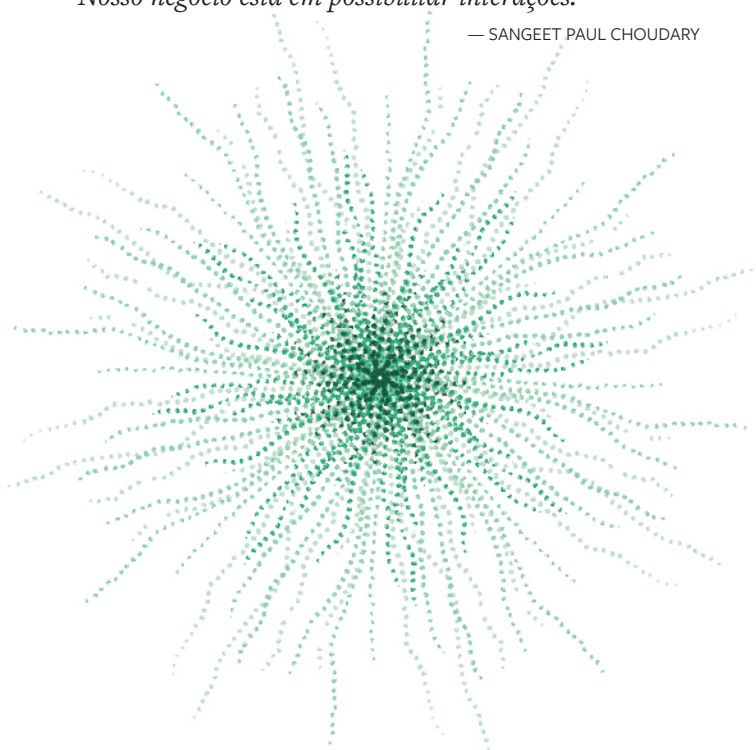
— AMITAV GHOSH

Os oceanos fornecem alimentos, oxigênio e regulam o clima. As lideranças de sociedade alinham recursos, constroem infraestrutura e alinham o ecossistema para acelerar a mudança.

Nós nos capacitamos para reutilizar soluções que já estão comprovadas. Também podemos nos capacitar para criar soluções. Assim, podemos todos cocriar uma solução que funcione para nós. Construir a solução em conjunto escala com o aumento da velocidade.

Nosso negócio está em possibilitar interações.

— SANGEET PAUL CHOUDARY



Uma orquestra avança com fluidez pelos movimentos de uma sinfonia quando cada músico sabe sua parte, o ritmo e o momento em que deve entrar em cena.



Não somos observadores olhando do lado de fora para dentro. Também estamos do lado de dentro.

— ALAN LIGHTMAN



ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, hand-drawn green lines spanning the width of the page, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and have a soft, sketchy appearance.

Por onde começar? Quando começar?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, wavy green lines, evenly spaced, intended for writing notes. The lines are a light green color and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Por onde começar? Quando começar?

*A expansão da civilização
pode ser comparada à
do fogo: primeiro, uma
pequena faísca; depois,
uma chama tremeluzente.*

*Por fim, uma chama
poderosa, cada vez mais
forte e veloz.*

— NIKOLA TESLA

PAUSA PARA REFLEXÃO

O que significa velocidade?

Por que a velocidade é importante agora?

Quais são os obstáculos que hoje afetam a velocidade?

Que fatores podem melhorar a velocidade?

Como a capacidade de escalar melhora com o aumento da velocidade?

*Qual seria uma mudança simples
que pode se compor com velocidade?*

*Como a velocidade melhora à
medida que o ecossistema se une?*

*Como alinhar sociedade,
governo e agentes do mercado
para melhorar a velocidade?*

*Como apoiar a diversidade
e ajudar a mudança de cada
um em seu próprio ritmo?*

Por onde começar? Quando começar?

ANOTAÇÕES

A series of 15 horizontal, hand-drawn green lines spanning the width of the page, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and have a soft, sketchy appearance.

ANOTAÇÕES

A series of 15 horizontal, hand-drawn green lines spanning the width of the page, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and uneven, giving a hand-drawn appearance.

Societal Thinking

Vivemos em um mundo complexo, onde os problemas sociais se multiplicam. Por exemplo, mais crianças ingressam na escola antes que consigamos remediar as perdas de aprendizagem daquelas que estão se formando. Em escala, nossos ambientes imprevisíveis e diversificados fazem com que seja difícil estimar o impacto que nossas soluções terão sobre os níveis de aprendizagem. Enquanto isso, assim como o vírus que virou nossas vidas de cabeça para baixo, os problemas de aprendizagem sofrem mutações de geração em geração, antes que consigamos escalar novas ideias.

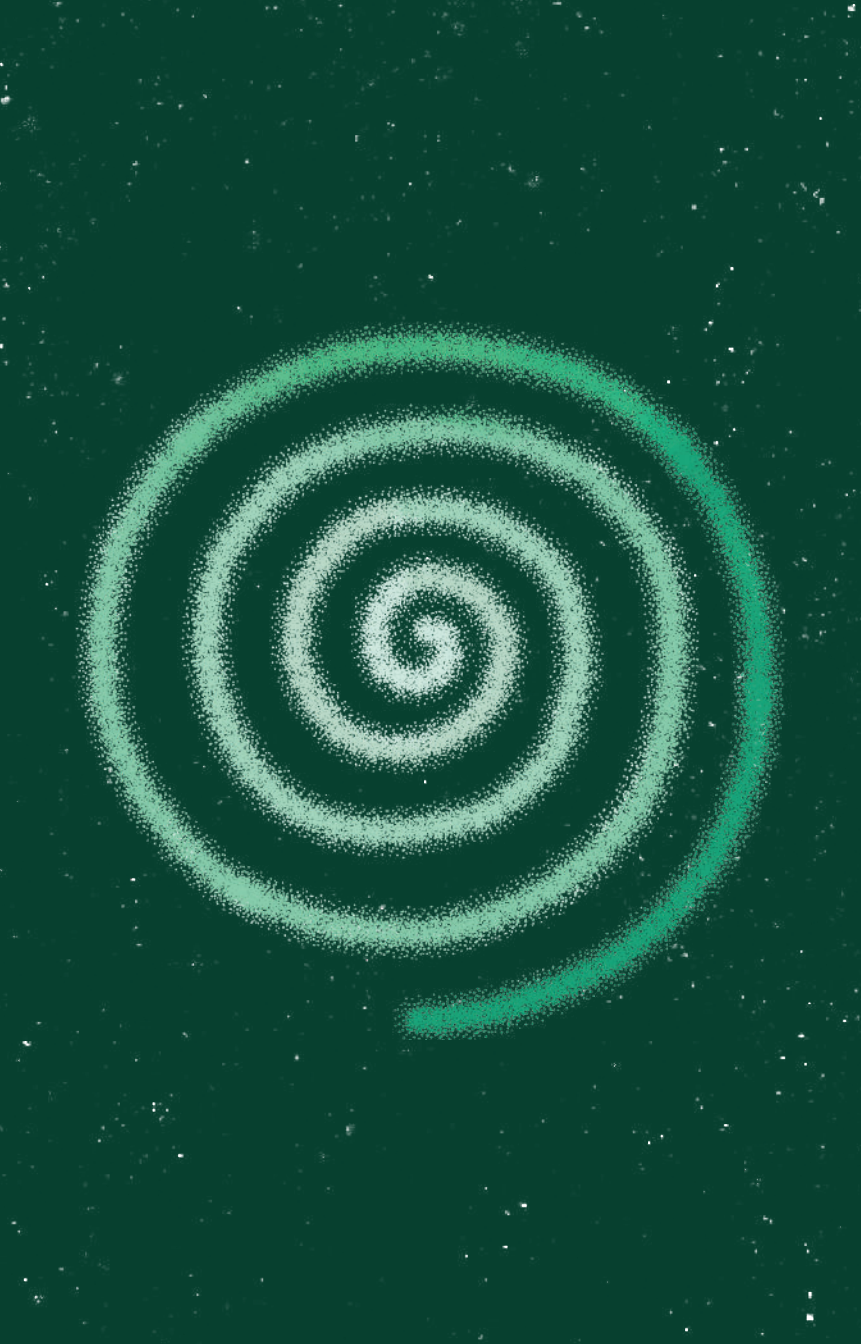
Em situações dinâmicas, para se obter um impacto em escala, os esforços de mudança devem reconhecer e restaurar a agência de pessoas e instituições na sociedade civil, no governo e nos mercados. Para superar os problemas que se multiplicam e se transformam, devemos responder com uma abordagem cujos efeitos também se multiplicam e evoluem. Problemas exponenciais podem ser combatidos com mudanças exponenciais.

Societal Thinking é uma dessas abordagens sistêmicas que aplica um conjunto de valores

centrais e princípios de desenho de projeto para induzir mudanças exponenciais. São três as áreas de foco: Como ajudar os principais atores de sociedade a alinhar seus programas e causar impacto? Como cultivar um ecossistema diversificado de lideranças de mudança que possam cocriar soluções relevantes? Como conectar todo mundo a uma espinha dorsal digital compartilhada para gerar impacto em escala, de forma rápida e sustentável?

Este é um convite para pensar e desenhar uma mudança exponencial de sociedade.

www.societalthinking.org



*Toda glória vem da
ousadia de começar.*

— RUSKIN BOND

Agradecimentos

Este livro foi elaborado a partir de uma curadoria de experiências vividas por lideranças da mudança de organizações da sociedade civil, governos e empresas. Agradecemos por seu empenho incansável para promover mudanças positivas na sociedade.

As ideias apresentadas aqui se baseiam nas contribuições de lideranças de diversas partes do mundo que estão na vanguarda do pensamento no campo do desenvolvimento societal. Ainda que seja impossível agradecer a cada uma dessas pessoas, estendemos nossa profunda gratidão a todos que tiveram obras mencionadas na seção de Referências.

Agradecemos a todos os membros da Societal Thinking Network pela liderança inspiradora, sobretudo a Lalitesh Katragadda, Pramod Varma, Shankar Maruwada e Viraj Tyagi, que tiveram contribuições incluídas nesta obra.

Gostaríamos de agradecer a liderança, a orientação, o incentivo e a paciência de Rohini Nilekani e Nandan Nilekani, cujo apoio foi essencial para a curadoria desse conhecimento aberto apresentado

como um bem público a serviço da sociedade.
Nosso muito obrigado.

Agradecemos a todos os membros da Equipe Societal Thinking por fazerem parte dessa jornada e etapa essencial na construção de um objetivo maior. Nossa profunda gratidão a Gautam John pela paciente revisão desta compilação e gratidão à equipe criativa da Kaboom Social Impact, responsável pelo desenho desta experiência. Por fim, somos gratos à equipe do Instituto Beja, à Cristiane Sultani – responsável por trazer ao Brasil a abordagem de Societal Thinking em curso na Índia, ao Centro para Mudanças Exponenciais (CMe) e à Aline Scatola pela tradução do *Think Speed* para o português.

Esperamos que este livro seja um empurrãozinho para você pensar sobre a necessidade da velocidade!

— *Anjali Hans, Naveen Varshan e Sanjay Purohit*

Referências

Anderson, C. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More.

Arthur, B. The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves.

Azhar, A. Exponential: Order and Chaos in an Age of Accelerating Technology.

Balfour, D. (2017). Want Big Social Change? Find a Systems Entrepreneur. Acessado em 15 de agosto de 2022, em https://www.huffpost.com/entry/want-big-social-change-find-a-systems-entrepreneur_b_587539e1e4b0a5e600a78f49

Banerjee, A. e Duflo, E. Good Economics for Hard Times: Better Answers to Our Biggest Problems.

Barabási, A. Linked.

Bartlett, A. A. (1976). The exponential function—part 1. The Physics Teacher, 14(7), 393-401. <https://doi.org/10.1119/1.2339436>

Behavioral Grooves | Secrets of Subtraction with Leidy Klotz. Behavioral Grooves | Grooving on Behavior. (2022). Acessado em 4 de outubro de 2022, em <https://behavioralgrooves.com/episode/subtraction-with-leidy-klotz/>

Berger, J. Contagious: Why Things Catch On.

Blanchard, K. (2013). Acessado em 4 de outubro de 2022, em <https://twitter.com/kenblanchard/status/330326238696714240>

Bond, R. A Box of Happiness.

Chen, A. The Cold Start Problem.

Cukier, K., Mayer-Schönberger, V., & Véricourt, F. Framers.

Dalio, R. The Changing World Order.

De Smet, A., Gagnon, C., e Mygatt, E. (2021). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company. Acessado em 15 de agosto de 2022, em <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/organizing-for-the-future-nine-keys-to-becoming-a-future-ready-company>

Diamandis, P. e Kotler, S. The future is faster than you think.

Duhigg, C. The power of habit.

Dweck, C. Mindset: The New Psychology of Success.

Gall, J. The Systems Bible.

Gates, B. (2021). How to Avoid a Climate Disaster. Knopf Publishing Group.

Gawande, A. The checklist manifesto.

Ghosh, A. The Great Derangement: Climate Change and the Unthinkable.

Gladwell, M. The tipping point.

Hardy, D. The compound effect.

Heath, C., e Heath, D. The power of moments.

Heath, D. (2020). Upstream. Avid Reader Press.

Hesíodo. Works and Days.

Ismail, S., Malone, M. e Van Geest, Y. (2014). Exponential organizations. Diversion Books.

Choudary, S. P. (2015). Platform Scale. Platform Thinking Labs.

Kegan, R. The Evolving Self: Problem and Process in Human Development.

Keller, G. e Papasan, J. The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results.

Kelley, T. e Kelley, D. (2015). Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all. William Collins.

Kurien, V. e Salvi, G. I Too Had a Dream.

Kurzweil, R. The Singularity Is Near.

Lightman, A. The Accidental Universe.

Lucretius Carus, T. e Humphries, R. The Way Things Are.

Mahatma Gandhi, Mahatma, Vol. IV, Meeting of the Gandhi Seva Sangh, 29 de fevereiro a 6 de março de 1936.

Martin, R. e Osberg, S. (2015). Getting Beyond Better. Boston: Harvard Business Review Press.

Ostrom, E. Governing the commons.

Parrish, S. (2019). Acessado em 15 de agosto de 2022, em <https://twitter.com/ShaneAParrish/status/1142040814132113409?s=20&t=-cFXVRuQRhZ9DgKAN4OhQ>

Pfeffer, J. e Sutton, R. The Knowing-Doing Gap.

Rogers, E. (2003). Diffusion of innovations. Nova York: Free Press.

Sartre, J. Nausea.

Scharf, C. e Miller, R. The Zoomable Universe.

Schumacher, E. A guide for the perplexed.

Senge, P. The Necessary Revolution.

Shirky, C. Here comes everybody.

Simard, S. Finding the Mother Tree: Discovering the Wisdom of the Forest.

Tesla, N. (2013). The Nikola Tesla Treasury. eBook de Nikola Tesla | Página Oficial da Editora | Simon & Schuster. Acessado em 4 de outubro de 2022, em <https://www.simonandschuster.com/books/The-Nikola-Tesla-Treasury/Nikola-Tesla/9781627932561>

Thomke, S. (2020). Building a Culture of Experimentation. Harvard Business Review. Acessado em 5 de julho de 2022, em <https://bg.hbr.org/2020/03/building-a-culture-of-experimentation#building-a-culture-of-experimentation>

Ward, A. S. (2011). Innovating at the Speed of Communities. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/4MR1-E813>

West, G. (2017). Scale. Nova York: Penguin Press.

Wright, R. Nonzero: The Logic of Human Destiny.



Onde criamos a oportunidade de refletir sobre o significado de escala.



Onde criamos a oportunidade de refletir sobre o que significa velocidade.



Onde criamos a oportunidade de refletir sobre o que significa sustentação.

Os problemas sociais passam por mutações. Em nossos esforços para acompanhar o ritmo dessas transformações, muitas vezes nos debatemos com a questão da velocidade. Como prever as mudanças? Como possibilitar soluções diversificadas reimaginando o papel da sociedade civil, do governo e dos mercados? Como agir antes que os problemas mudem de tamanho e forma?

Pensando a velocidade é uma oportunidade de parar e refletir sobre como fazer com que a mudança seja exponencial, uma mudança que inspire mais mudanças, mais rápido. É uma janela para as reflexões e experiências de lideranças da mudança, pensadores e financiadores em uma jornada para possibilitar mudanças rápidas.

