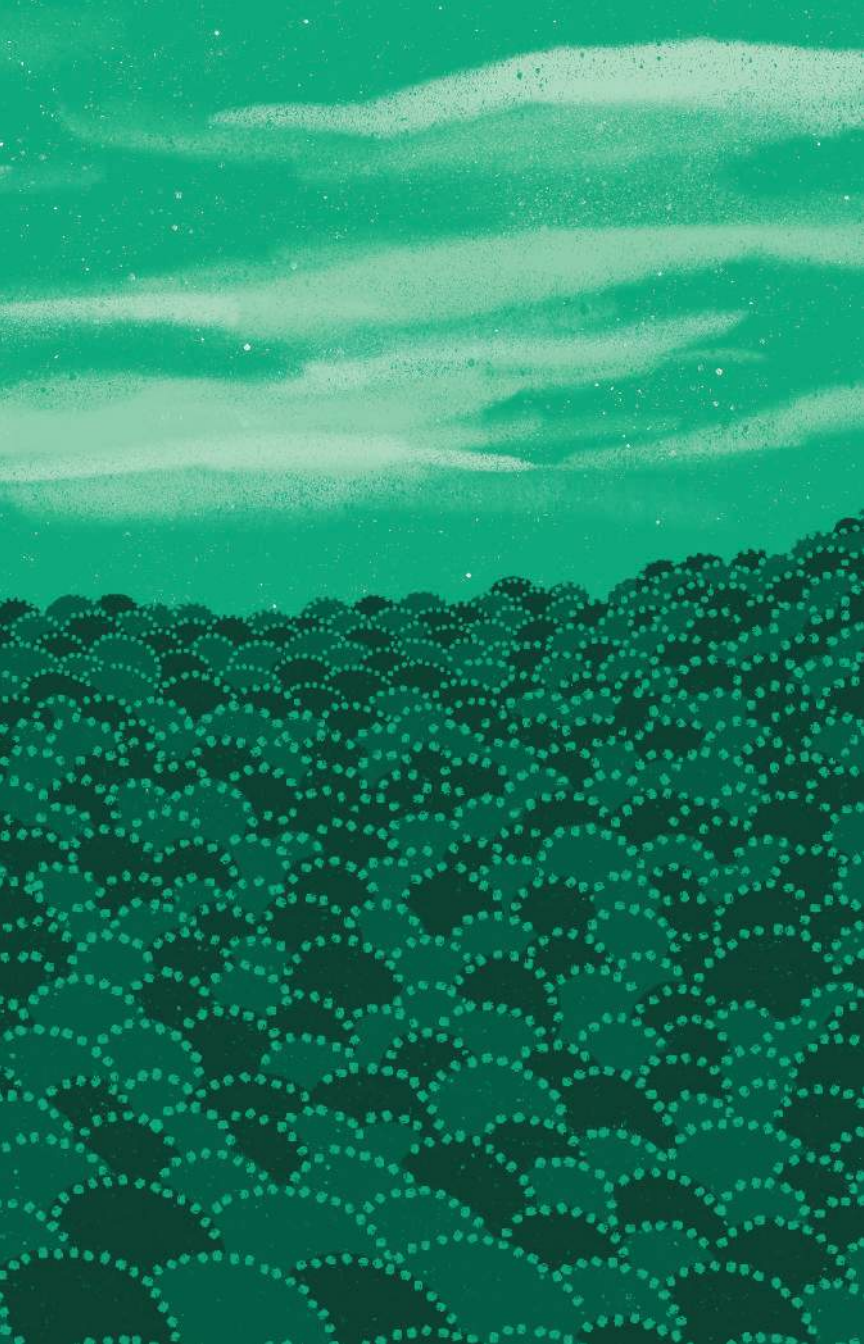


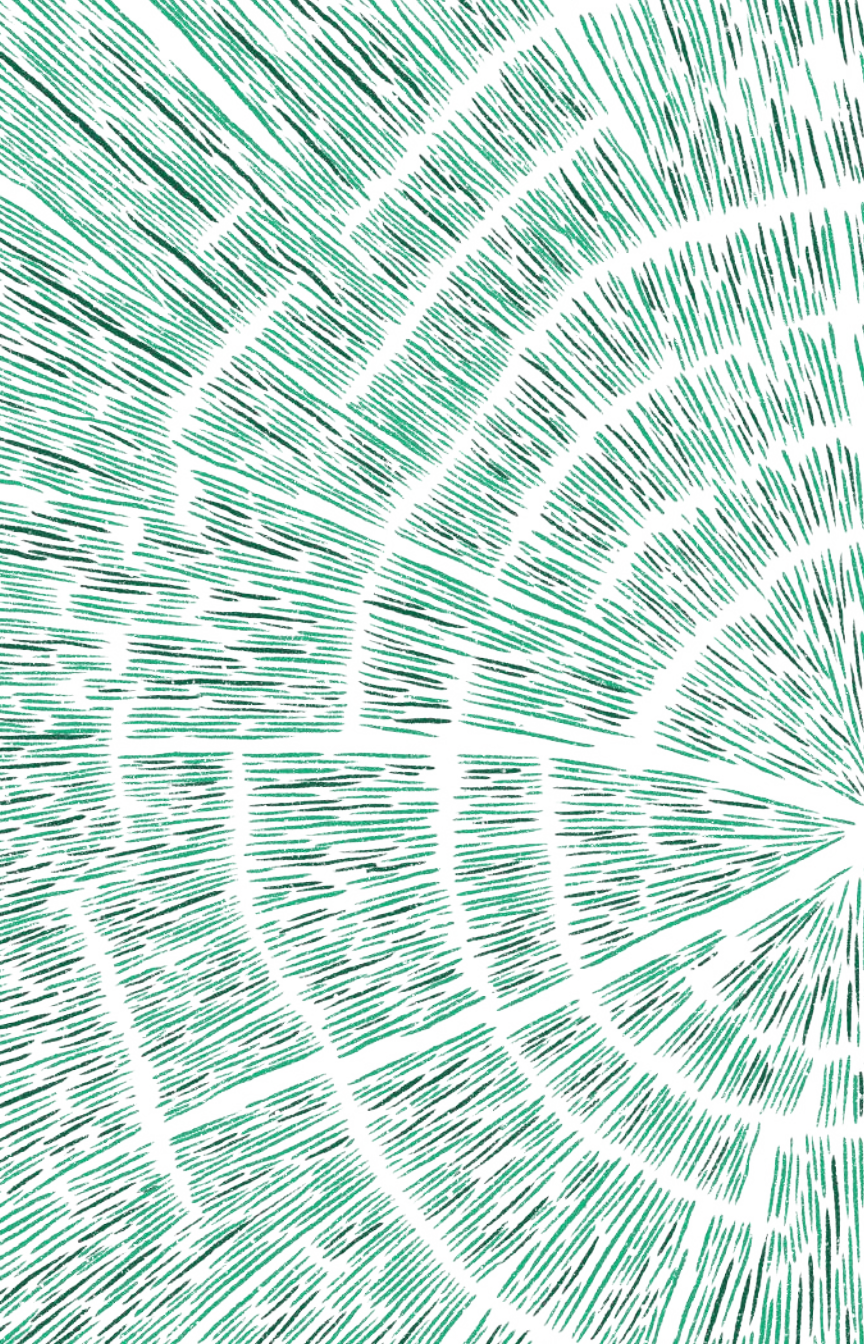
Pensando a sustentação

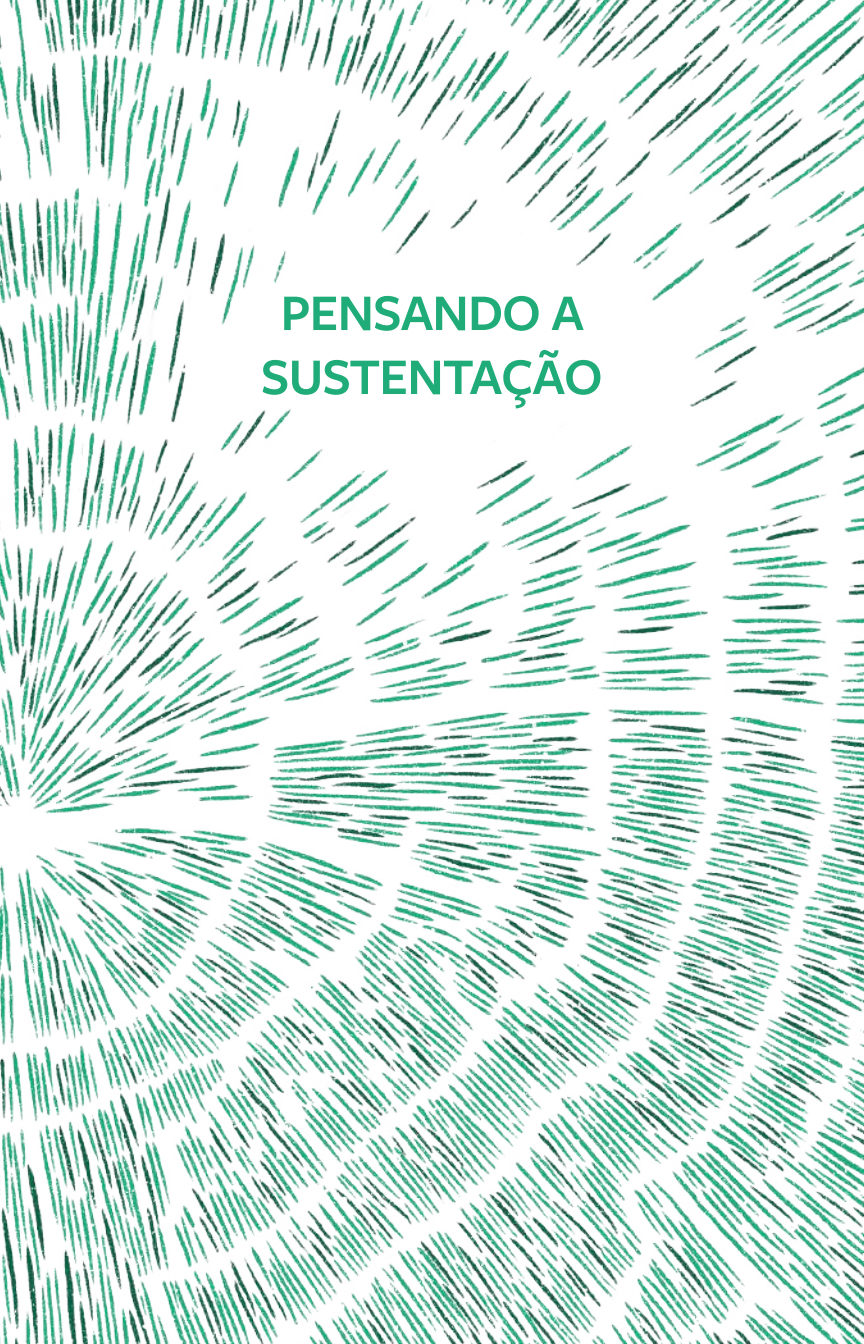


UMA CURADORIA DE IDEIAS
PARA AJUDAR VOCÊ A SUSTENTAR A MUDANÇA









PENSANDO A SUSTENTAÇÃO

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 sustentação (Think Sustain) 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

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

Uma maratona não é uma longa corrida de velocidade.

A mudança se sustenta em um equilíbrio melhor.

As prioridades oscilam. A mudança deve persistir.

A mudança se sustenta quando os hábitos mudam.

Os padrões prevalecem; as receitas prontas não.

O que não pode ser visto não pode ser sustentado.

Os dados inspiram qualidade; as opiniões não.

O custo da mudança deve tender a zero.

A governança compartilhada garante o equilíbrio.

Juntos, sustentamos; divididos, estagnamos.

Societal Thinking

Pausa para reflexão

Agradecimentos

Referências

SUSTENTAR

/SUS TÊ 'TAR/

SUSTENTAR | VERBO

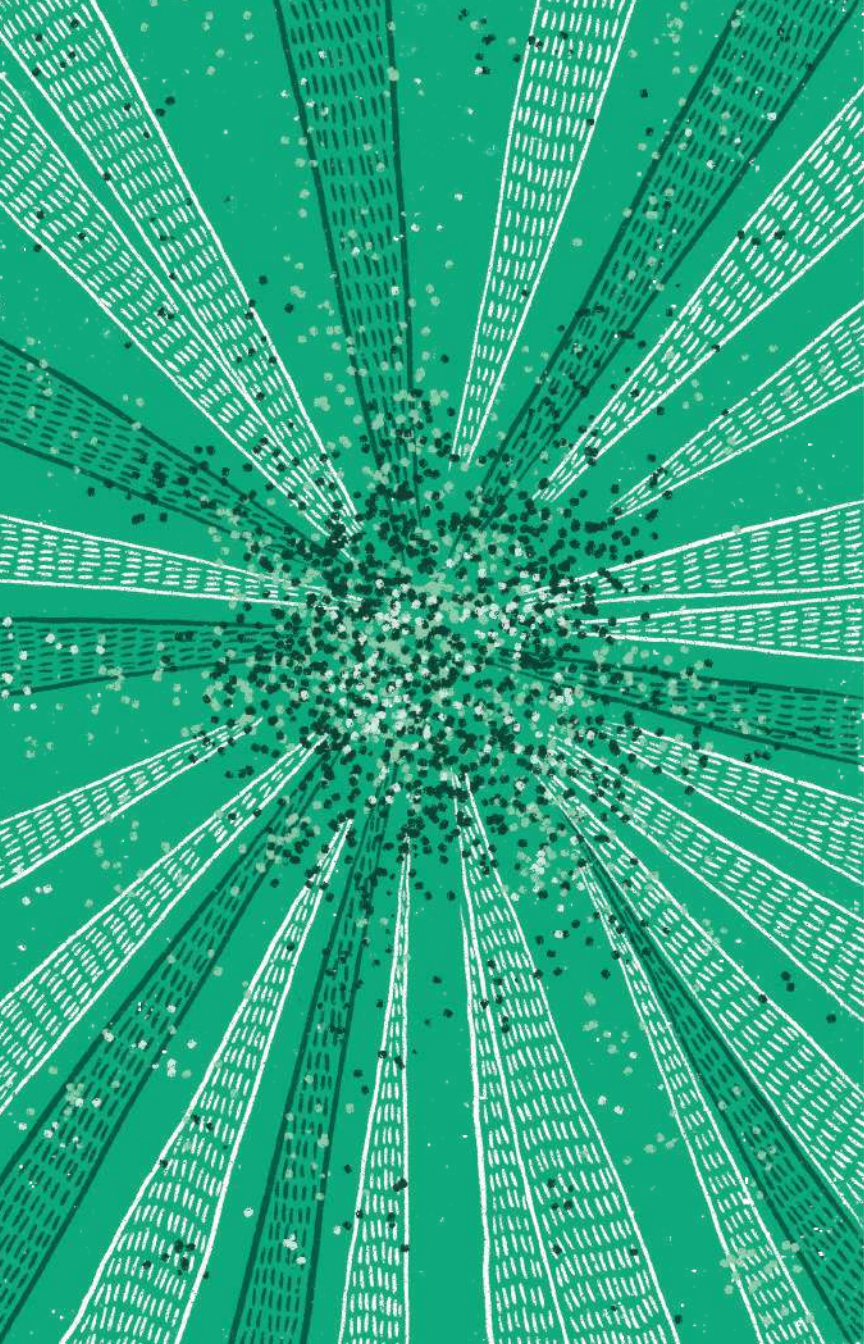
Permitir que algo continue por um período de tempo.

SUSTENTAR | VERBO

Suportar ou aguentar sem ceder ou sucumbir.

SUSTENTAR | VERBO

Apoiar oferecendo ajuda, força ou incentivo.



*Nós criamos nosso
propósito.*

— CARL SAGAN

Introdução

Um vídeo que mostra, com o recurso de câmera-rápida, a transformação de um dente-de-leão de uma semente em muitas sementes é fascinante. Uma semente de dente-de-leão germina e se torna uma planta, desabrocha em uma flor amarela, depois a flor se fecha e irrompe em milhares de sementes brancas e fofas. Depois, cada semente nova germina e se torna outra planta. Ainda que uma flor tenha um início e um fim bem definidos, cada dente-de-leão cria muitos outros. Esse ciclo da vida se perpetua continuamente. E tem sido assim há mais de 30 milhões de anos.

Ao pensar em sustentar a mudança, o que podemos aprender com a vida do dente-de-leão? É possível pensar no que fazer além de sustentar o impacto limitado de uma mudança específica? Podemos desenhar a mudança para que ela seja como as sementes fofas que germinam no espaço e no tempo usando os recursos do sistema? É possível fortalecer a capacidade e a agência das pessoas para que elas se tornem as sementes da mudança? É possível entender se e como nossa capacidade de promover e absorver mudanças está melhorando? Precisamos pensar em sustentar a mudança de muito mais formas do que fazemos hoje.

Pensando a Sustentação foi concebido 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 queiramos consultá-lo ao desenhar mudanças sustentáveis, ou quando estivermos atravessando dificuldades e incertezas, ou simplesmente para imaginar possibilidades.

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 aproveitar as melhorias que estamos catalisando, explorar alternativas e elevar a aspiração de sustentar as mudanças que inspiram mais mudanças mais rápidas para a construção de uma sociedade melhor.

— Sanjay Purohit, curador-chefe, Societal Thinking





Uma maratona
*não é uma
longa corrida de
velocidade.*

Quando o progresso é visível, a centelha que o sustenta, lenta e constante, substitui a ansiedade de fazer tudo de uma só vez.



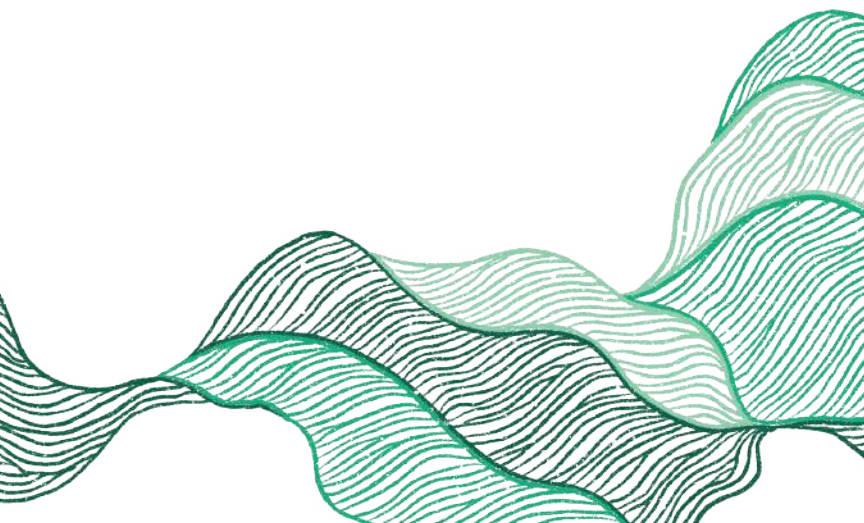
Para recuperar 5 milhões de hectares de floresta todos os anos, precisamos restaurar e sustentar o equilíbrio ecológico e econômico por décadas. É possível criar esse impulso com o envolvimento ativo da comunidade, possibilitado pela articulação ágil de diferentes políticas?



Nós, seres humanos, temos uma visão extremamente limitada em comparação com as plantas. Enquanto chegamos e saímos desta vida com uma frequência assombrosa, as plantas podem viver centenas, às vezes milhares de anos, e essa diferença na escala de tempo provavelmente levou, em parte, à nossa incapacidade de protegê-las e compreendê-las em um sentido coletivo.

— ELLA FRANCES SANDERS

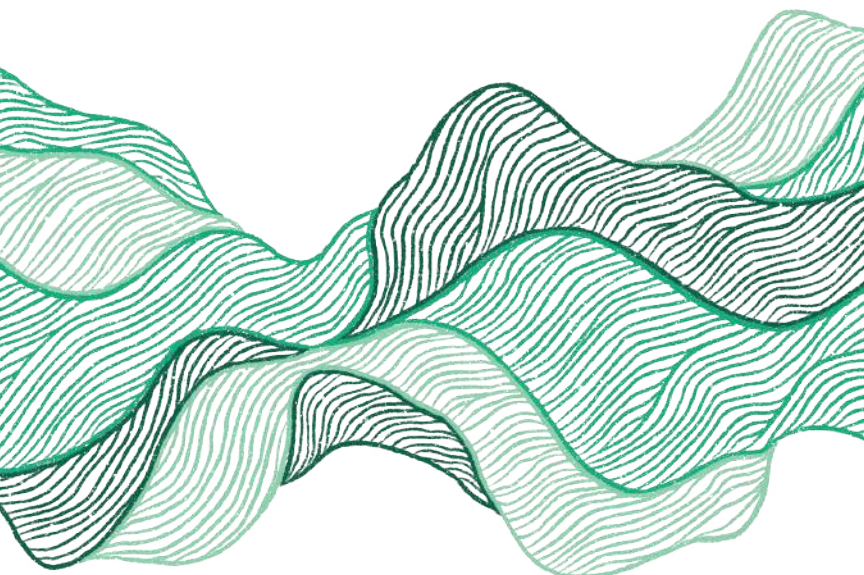
Tenha clareza sobre as aspirações em termos de visão e escala e sobre a importância delas. Com metas obstinadas, garantimos que todas as reviravoltas são atravessadas com elegância.



Em escala, não só é preciso contar com mais recursos, mas também com recursos diferentes daqueles necessários para executar um piloto. Articule um ecossistema de recursos no momento do desenho, em vez de pensar no assunto mais para frente. Caso contrário, corre-se o risco de se comprometer muitos recursos cedo demais e ter que trabalhar com muito pouco tarde demais.

Os movimentos são construídos por milhares de indivíduos. Mas, às vezes, começam com um só.

— JOHN DOERR



As empresas de tecnologia que priorizam o interesse público são essenciais para um futuro mais justo, mas precisam de investimentos em seus estágios iniciais para prosperar.

— LYEL RESNER E WILNEIDA NEGRON

Sustentar a mudança com velocidade e em escala depende da resistência da liderança. A liderança não pode mostrar sinais de fadiga ou estresse.



A próxima geração é como o último corredor em uma longa corrida de revezamento. A corrida para erradicar a pobreza extrema é uma maratona cuja largada foi dada em 1800. Esta próxima geração tem a oportunidade única de concluir o trabalho: agarrar o bastão, cruzar a linha de chegada e erguer as mãos em triunfo. O projeto precisa ser concluído. E devemos fazer uma grande festa quando isso acontecer.

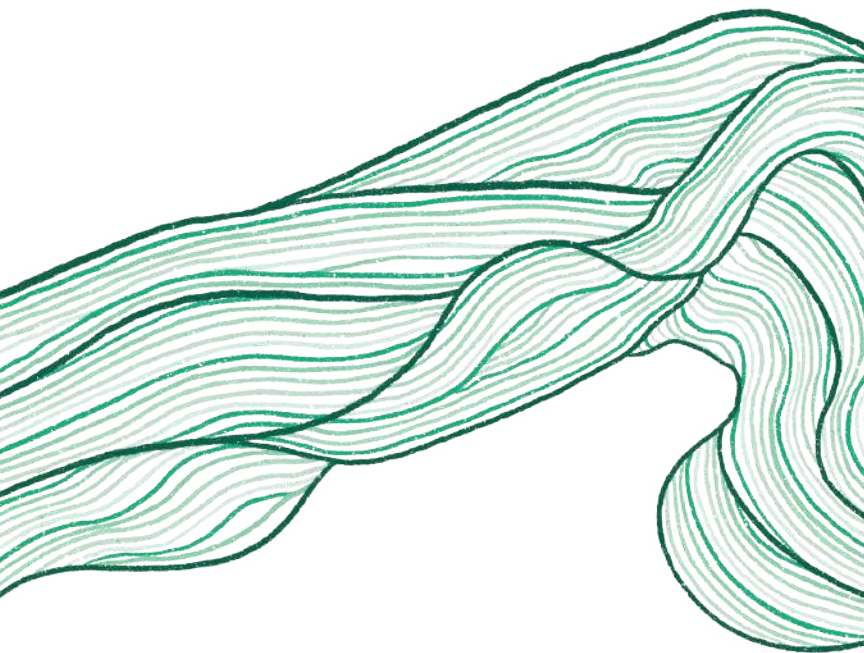
— HANS ROSLING



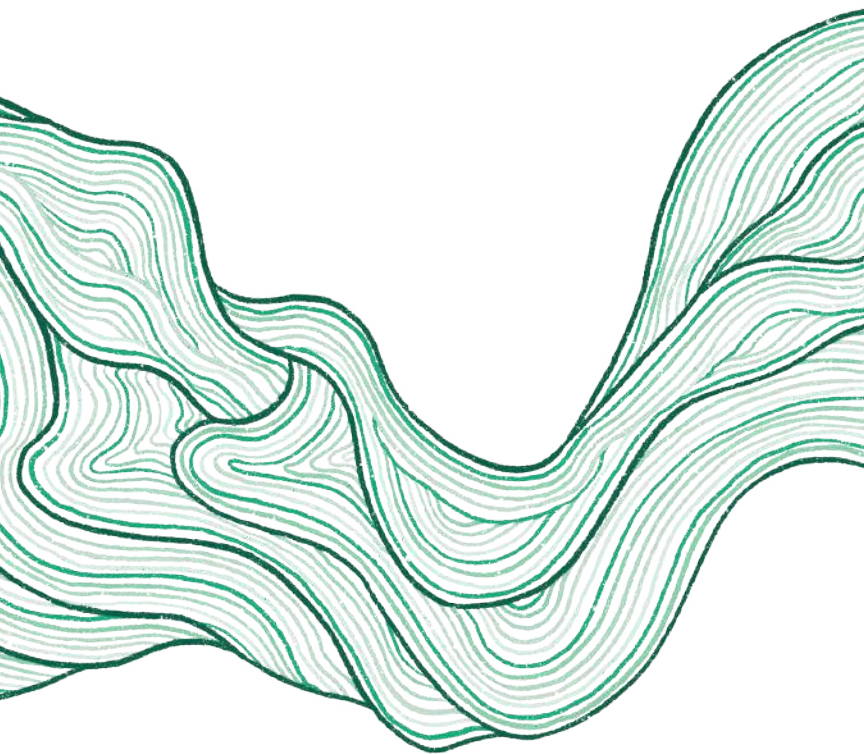
Às vezes, a sabedoria está em desacelerar para acelerar.

E, como em todos os jogos infinitos, no jogo da vida, o objetivo não é vencer, mas perpetuar o jogo.

— SIMON SINEK



A resiliência é a capacidade de avançar de forma sustentada na direção das metas enquanto se atravessa pela incerteza e pelos contratempos decorrentes de falhas.



A series of 14 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

O que significa sustentar a mudança?

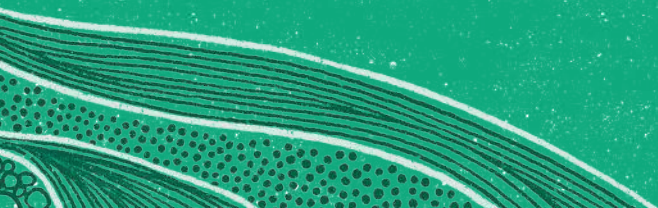
A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

O que significa sustentar a mudança?





A mudança se
sustenta *em*
um equilíbrio
melhor.



As soluções que atendem a poucos perdem relevância com o tempo. A mudança persiste quando mudamos para um estado melhor, juntos.



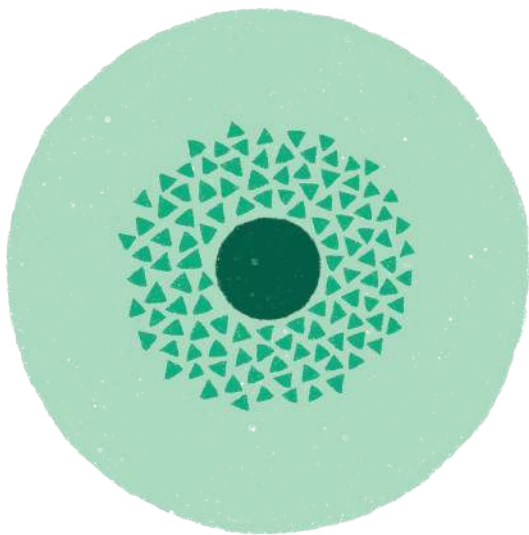
Uma escola-modelo pode demonstrar o que é “bom” e aumentar as aspirações. É possível desdobrar o “bom” em uma série de ações simples que ajudem 10 milhões de professores a sustentar pequenas mudanças em todas as escolas?



É natural gravitar para um estado de equilíbrio, mesmo que seja um estado indesejável e improdutivo. Um único pássaro não consegue se soltar da rede em que está preso. É necessária uma revoada para mudar o equilíbrio dominante.

Nada é mais doloroso para a mente humana que uma mudança grande e repentina. O sol pode brilhar, ou as nuvens podem se enevoar, mas nada vai ser mais para mim como foi no dia anterior.

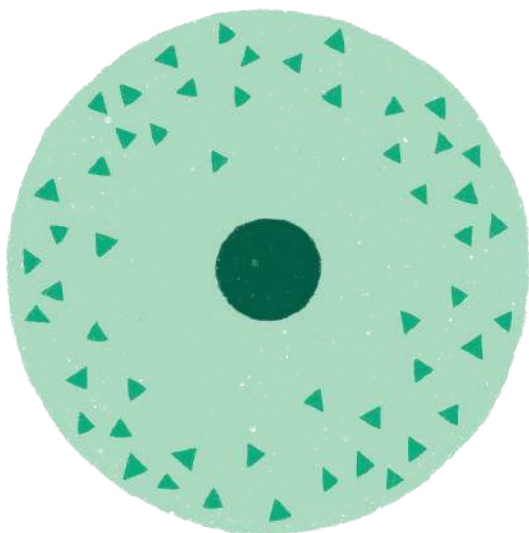
— MARY SHELLEY



Se um movimento consegue mobilizar a participação de 3,5% da população, é provável que haja proporções muito maiores da população que simpatizam com o movimento e o apoiam.

— ERICA CHENOWETH

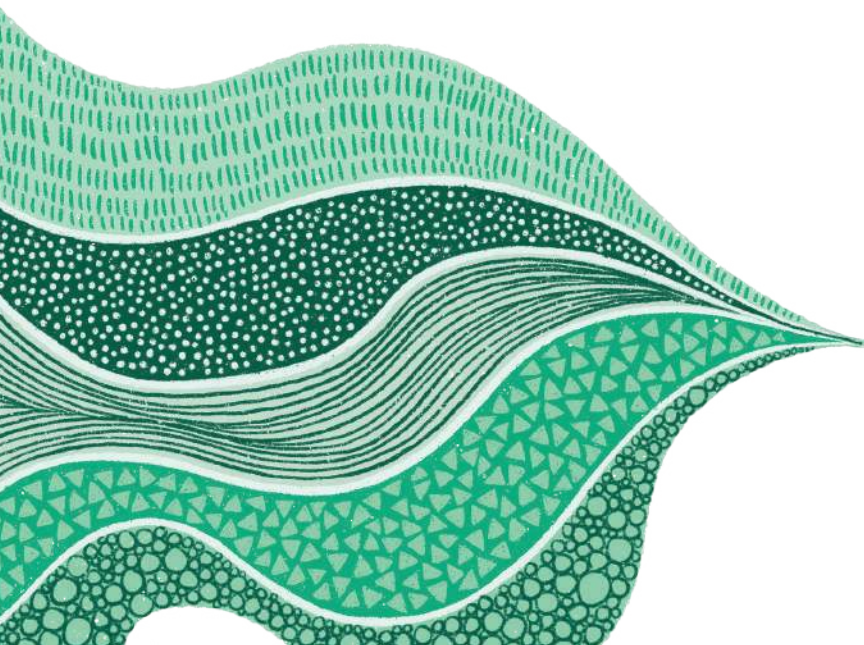
O desafio é criar um desejo intenso por um novo estado de ser. Isso pode ficar mais fácil se o novo lugar estiver próximo de onde estamos, em vez de ser uma possibilidade distante que parece difícil de alcançar.



O exercício de nossa agência pode ser limitado pela forma como os recursos e o poder são distribuídos no ambiente atual. Novas formas de agência se abrem quando todos passam por mudanças.

Só depois que todos os órgãos essenciais do sistema tiverem articulado seus serviços para atender a todas as necessidades de um indivíduo a pessoa sem-teto estará preparada para passar a ter uma moradia e uma vida independente.

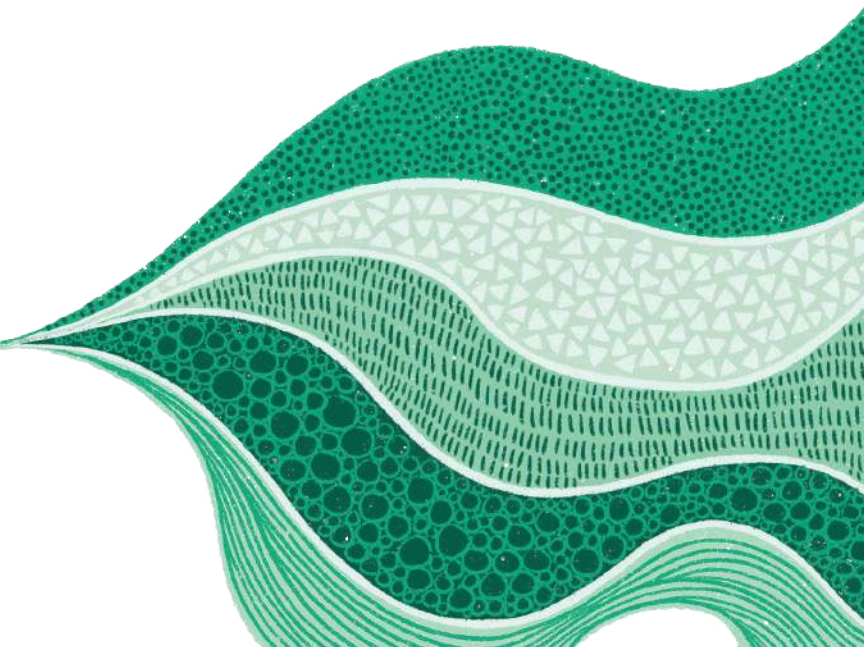
— V. KASTURI RANGAN E TRICIA GREGG



Os sistemas socioecológicos podem existir em mais de um tipo de estado estável. Se um sistema muda demais, atravessa um limiar e começa a se comportar de maneira diferente, com diferentes respostas e reações entre as peças que o compõem e uma estrutura diferente. A isso se chama "mudança de regime".

— BRIAN WALKER E DAVID SALT

Sempre operamos dentro de um paradigma. Cada paradigma vem com seus próprios padrões e rotinas. Mudar o paradigma muda isso para todos. E nos leva a um novo equilíbrio.

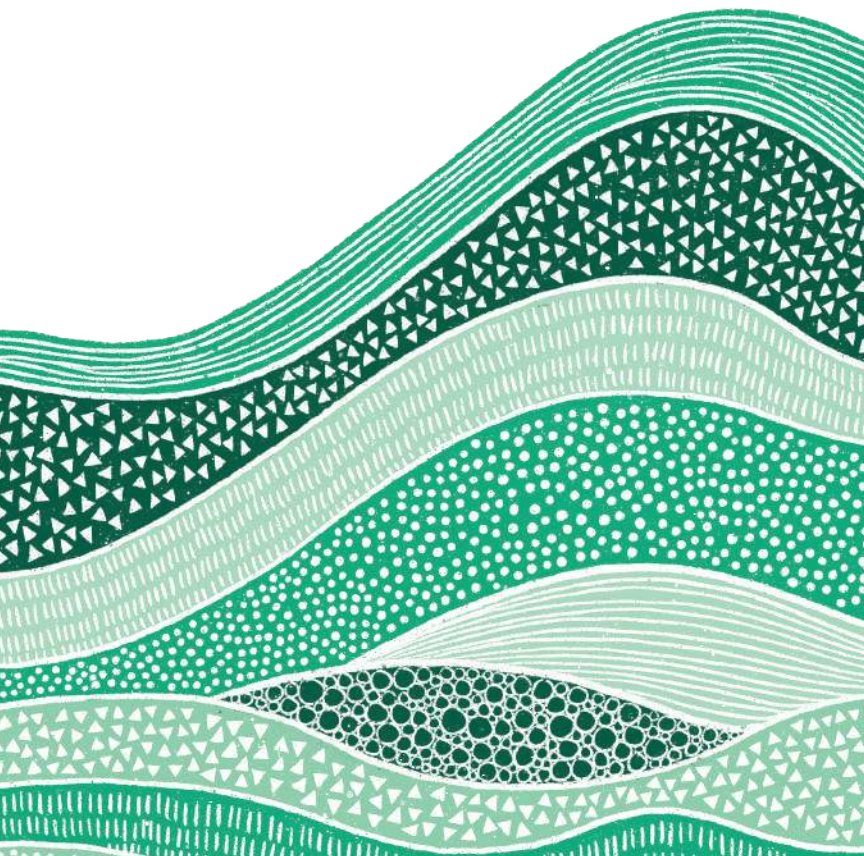


Faça um movimento para um lugar onde não seria eficiente voltar ao estado anterior. Será que gostaríamos de voltar a entalhar nossos livros em tábuas?



Isso precisa acontecer com todos nós... Colocamos na mala o que aprendemos até aqui e deixamos para trás o que nos é familiar. Essa operação de corte e separação não é divertida, mas, em algum lugar dentro de nós, devemos ter uma vaga noção de que dizer adeus à segurança traz a única segurança que conheceremos.

— RICHARD BACH



A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Por que é importante sustentar a mudança?

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.

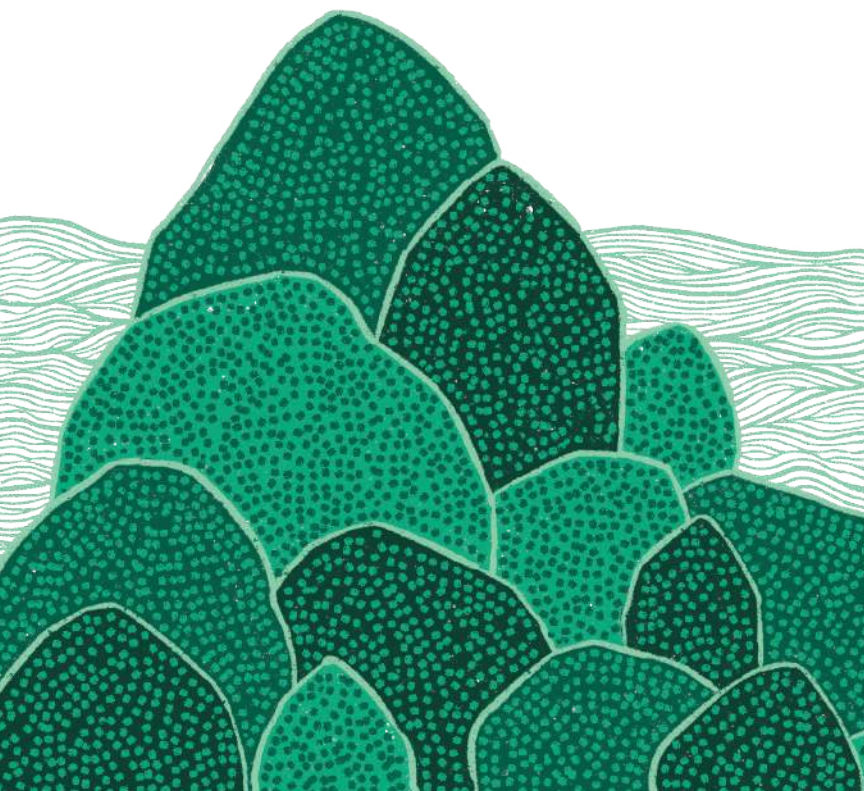
Por que é importante sustentar a mudança?



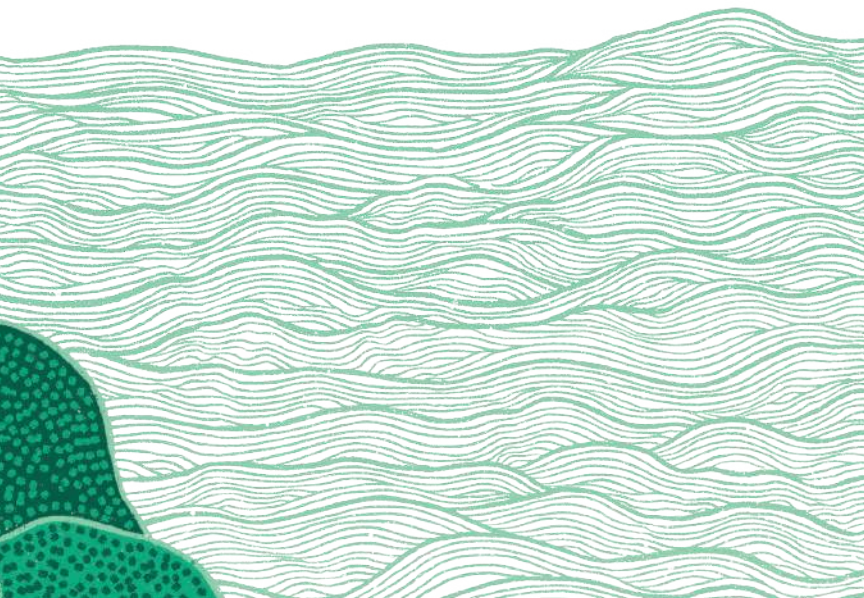
As prioridades
oscilam. A
*mudança deve
persistir.*



Com o tempo, o que é "importante" muda. A mudança se sustenta quando consegue acompanhar o ritmo dos frequentes reposicionamentos inesperados.



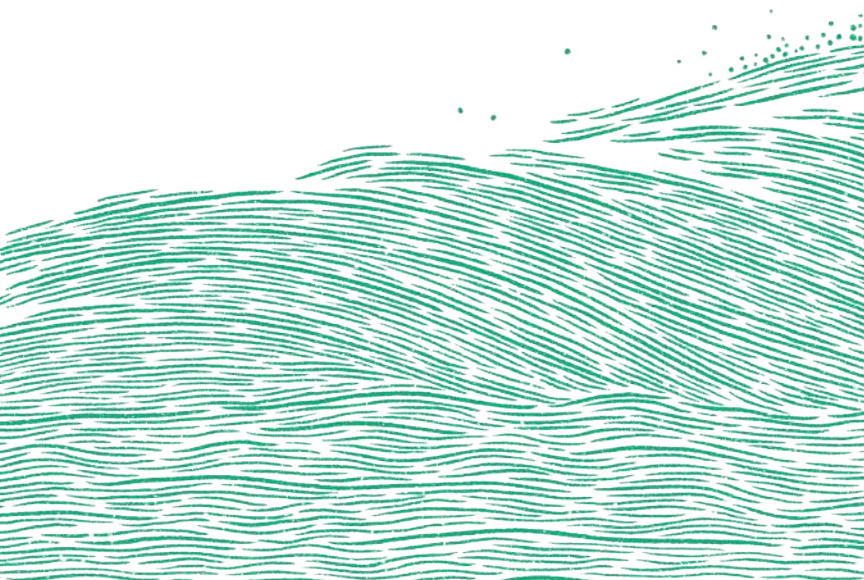
Sustentar um atendimento médico de qualidade para um bilhão de pessoas é um ato de equilíbrio entre a resposta à crise e o estabelecimento das bases para o bem-estar de longo prazo. Os dados compartilhados e abertos sobre essas duas frentes podem nos ajudar a sustentá-las em paralelo?



Os vencedores da Fórmula 1 são ótimos em antever as curvas de uma pista de corrida. Eles sabem quando frear e quando acelerar. Em uma grande rede, as prioridades estão fadadas a mudar. É preciso antever as curvas.

Para mim, uma paisagem não existe por si só, pois sua aparência muda a cada momento, mas a atmosfera ao redor lhe dá a vida, o ar e a luz que variam continuamente. Para mim, é a atmosfera ao redor que dá aos temas seu verdadeiro valor.

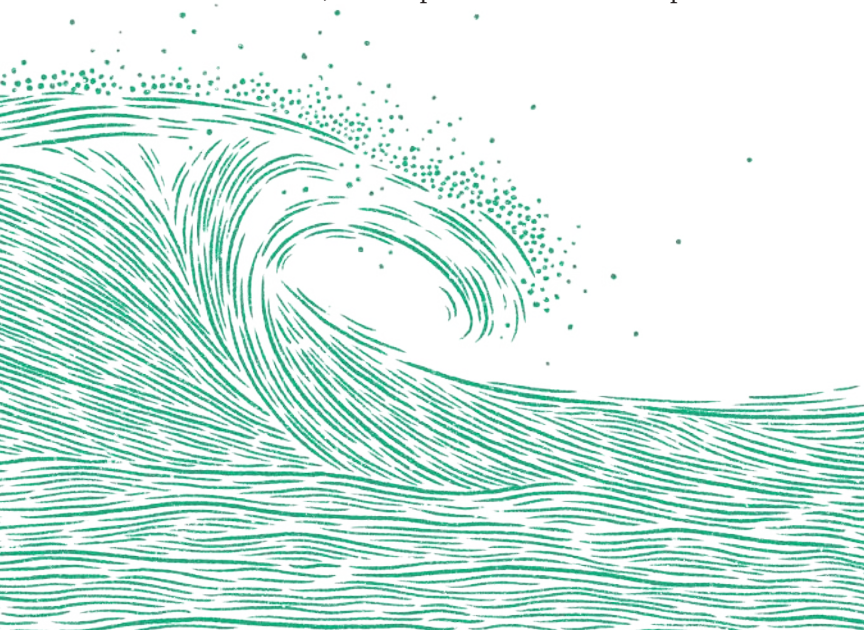
— CLAUDE MONET



Talvez o ponto crucial do sucesso ou do fracasso de uma sociedade esteja em saber quais valores fundamentais devem ser mantidos e quais devem ser descartados e substituídos por novos valores quando os tempos mudam.

— JARED DIAMOND

Devemos sempre nos perguntar: "Isso nos impulsiona em direção à nossa visão? Se não, é possível ignorá-lo?" As novas ideias empolgam, mas podem deslocar nossos esforços de sustentar a mudança em escala. Algumas podem causar um desvio da missão, outras podem mudar o escopo.



Quem busca induzir mudanças sustentáveis em escala não deve se apegar a uma solução específica. Uma forma melhor de servir ao ecossistema é manter o foco na distribuição da agência para solucionar.

Hoje, a tecnologia reduziu a barreira para o compartilhamento de opiniões sobre qual deve ser nosso foco. Não é só uma sobrecarga de informações; há uma sobrecarga de opiniões.

— GREG MCKEOWN



O que possibilita o surgimento da cooperação é o fato de que os atores podem se encontrar novamente.

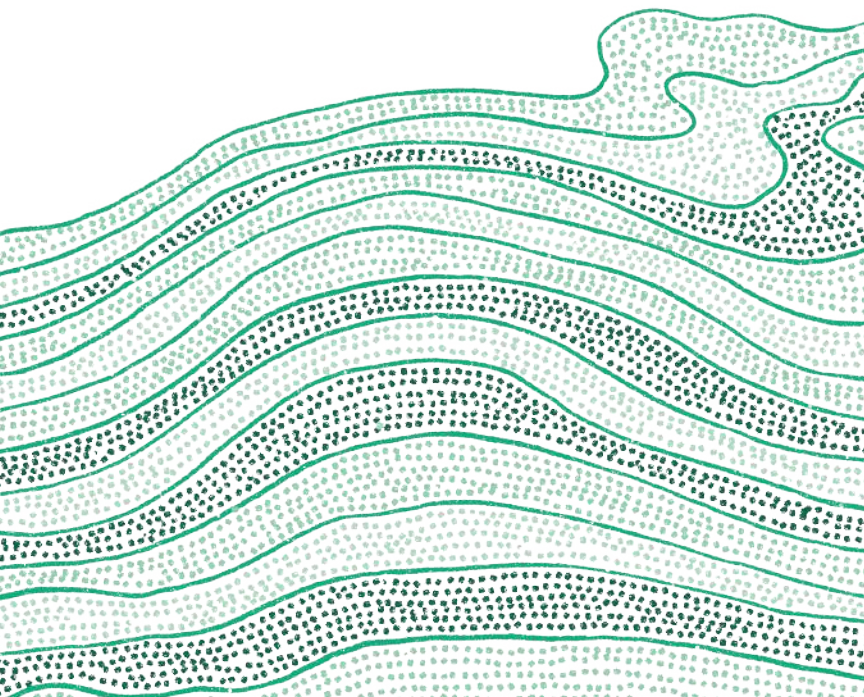
— ROBERT AXELROD

O desafio é manter nossa visão no crepúsculo, no espaço entre a noite escura do desespero e a manhã brilhante da esperança.



A melhor forma de prever o futuro é criá-lo.

— PETER DRUCKER



As lideranças de governos, mercados e da sociedade civil mudarão com o tempo – isso é certo. Uma mudança simples e fundamental, ideologicamente neutra, tem uma chance razoável de sobreviver a essas transições.



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.

O que faz com que sustentar a mudança seja difícil?

A series of horizontal wavy lines, resembling a stylized or hand-drawn set of ruled lines, intended for taking notes. The lines are light green and span the width of the page.

O que faz com que sustentar a mudança seja difícil?



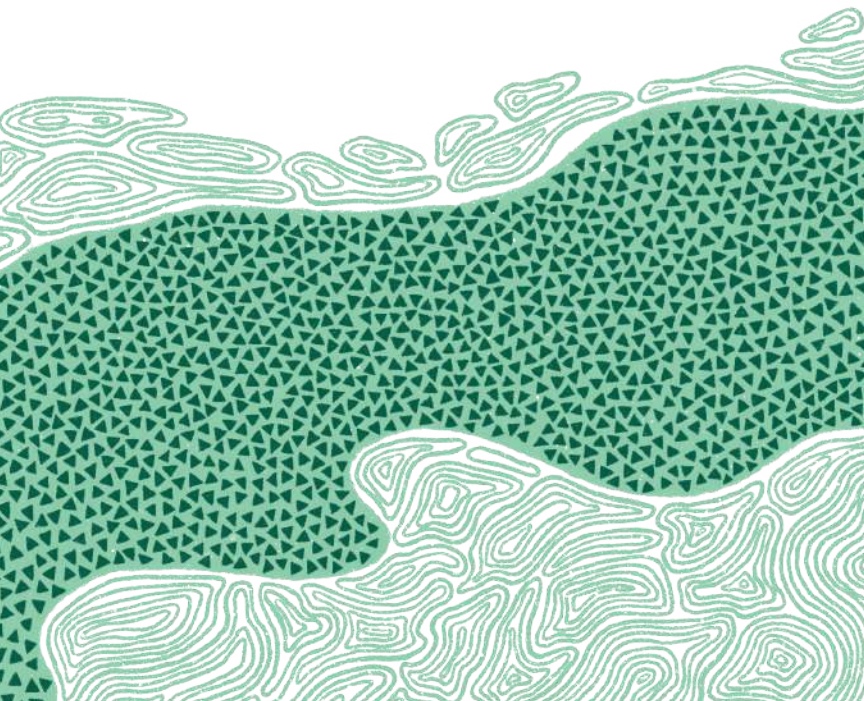


A mudança
se sustenta
quando os
hábitos mudam.

Quase 50% das ações cotidianas são velhos hábitos. A mudança tem o potencial de se sustentar se criar novos hábitos.



Tolerar a violência de gênero ao nosso redor é o mesmo que contribuir para sua perpetuação. É possível incentivar todos os cidadãos a praticar novos rituais que garantam a segurança das pessoas da vizinhança e mudem a cultura dominante?



É muito fácil superestimar a importância de um momento decisivo e subestimar o valor de fazer pequenas melhorias diariamente.

— JAMES CLEAR

Na maioria das vezes, nosso foco está em definir onde as pessoas devem gastar seu tempo. Talvez seja mais eficaz identificar onde elas estão gastando seu tempo hoje e estimular essa atividade na direção desejada.



Quando há uma escolha entre mudar velhos hábitos e formar novos, devemos escolher a segunda opção. Pode levar algum tempo para estabelecer novos hábitos, mas eles criam raízes. Já os velhos hábitos, por outro lado, são difíceis de mudar.

A mudança consiste em perceber o que não está mais funcionando e se afastar dos padrões que são conhecidos e aprisionantes.

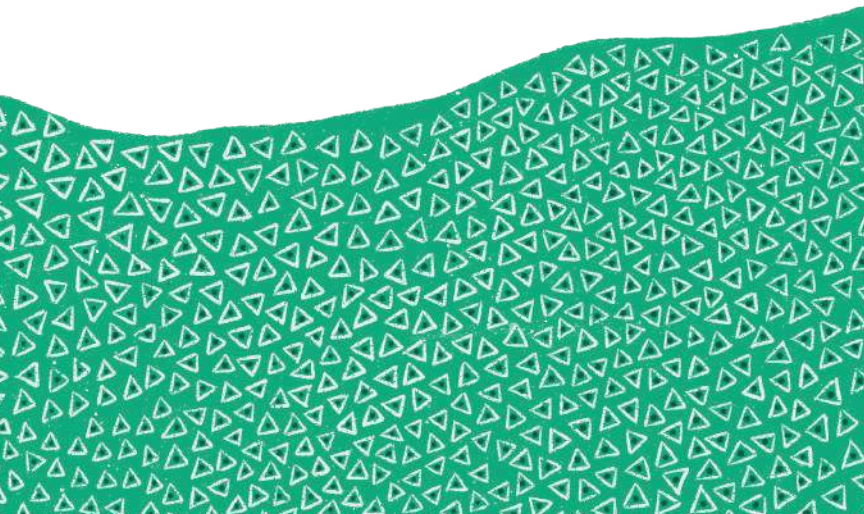
— EDITH EVA EGER



Ao desenhar um novo hábito, você está, na verdade, desenhando para a consistência. E para obter esse resultado, você verá que a simplicidade é a chave. A simplicidade muda o comportamento.

— B. J. FOGG

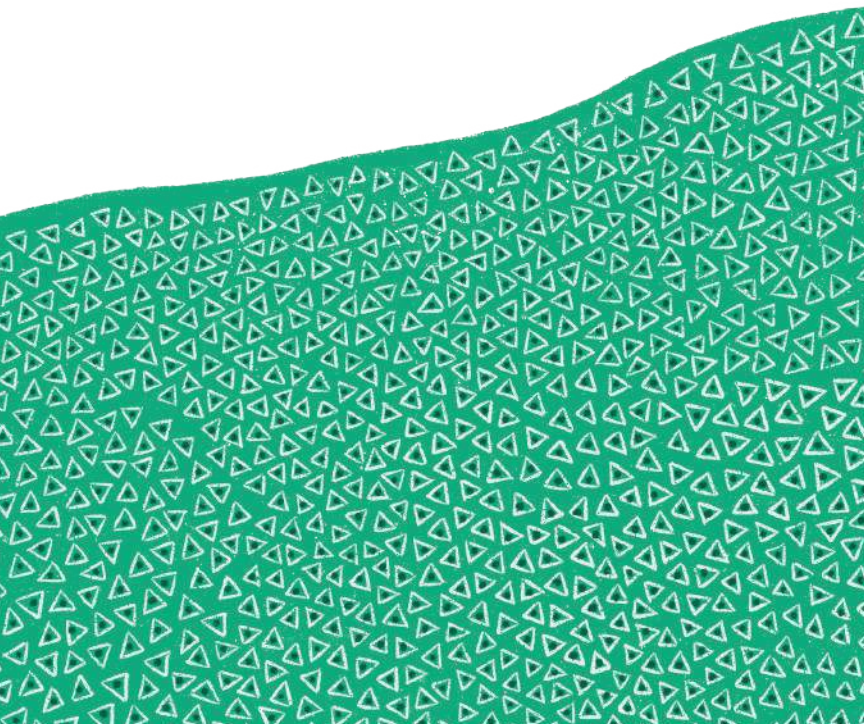
A mudança se sustenta quando novas rotinas se tornam trivialidades. É o mundano que perdura e escala, e não aquilo que empolga ou emociona.



Não é a escassez de tempo que deve nos preocupar, mas a tendência de que a maior parte do tempo esteja sendo gasta sem qualidade.

— RICHARD KOCH

Para induzir novos hábitos, talvez seja necessário investir em novos espaços para cultivá-los. Um centro comunitário limpo e bem administrado pode levar os membros da comunidade a se reunirem e resolverem problemas juntos.

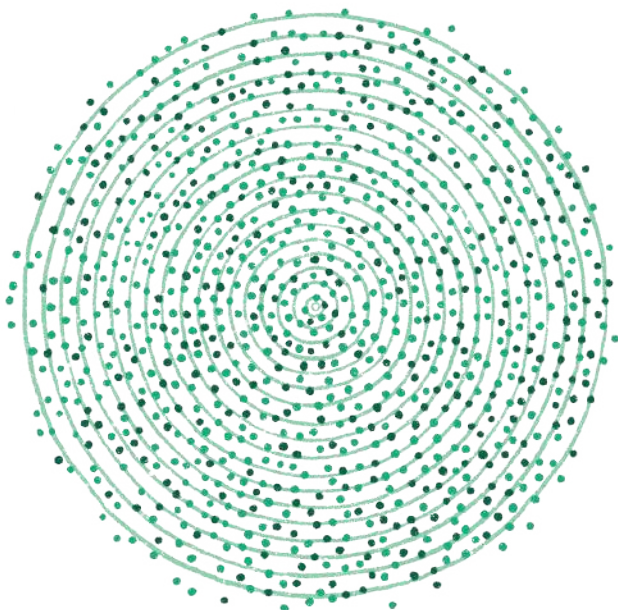


A cultura não faz as pessoas. As pessoas fazem a cultura.

— CHIMAMANDA NGOZI ADICHIE



Um novo hábito prospera em uma nova narrativa.



A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.

Que ações simples garantirão a sustentabilidade da mudança?

A series of 15 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Que ações simples garantirão a sustentabilidade da mudança?



*Os padrões
prevalecem;
as receitas
prontas não.*



Não é possível adequar uma única solução a todos os contextos. Os padrões definem expectativas que ajudam as pessoas a encontrar soluções relevantes.



A competência, as aspirações e o acesso devem se alinhar para criar oportunidades de trabalho sustentáveis para 3 milhões de jovens. É possível definir padrões comuns para construir confiança nas qualificações das pessoas e permitir que esses alinhamentos aconteçam?



Onde não há padrão, não pode haver melhoria. Por esses motivos, os padrões são a base tanto para a manutenção quanto para o aperfeiçoamento.

— MASAACKI IMAI

Acredita-se que a padronização possibilita a escala. Entretanto, a padronização não consegue corresponder à diversidade dos contextos sociais. Para escalar, devemos nos preocupar com quais padrões precisam ser definidos e por quem. Os padrões estabelecem limiares: limites aceitáveis que permitem inovações diversas.



O jazz funciona porque o processo é desenhado em torno de pequenos padrões, estruturas mínimas que permitem a liberdade do floreio – um sistema que se equilibra entre os extremos do excesso de autonomia e o excesso de consenso.

— FRANK BARRETT

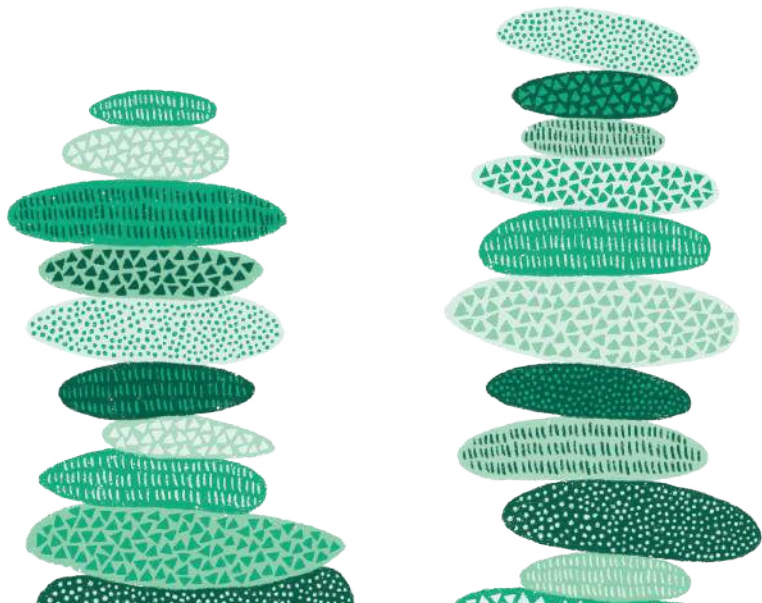
Padrões compartilhados constroem confiança. Eles explicitam o que esperar quando interagimos e como improvisar quando a interação falha.



Eu não faço propostas. Sou antiquado. Não sou um desses jovens que se acham tão inteligentes que podem prescrever o que a humanidade deve fazer. A humanidade nunca aprende lição nenhuma. As receitas prontas não importam. Nós já sabemos exatamente o que fazer. Só não fazemos.

— VACLAV SMIL

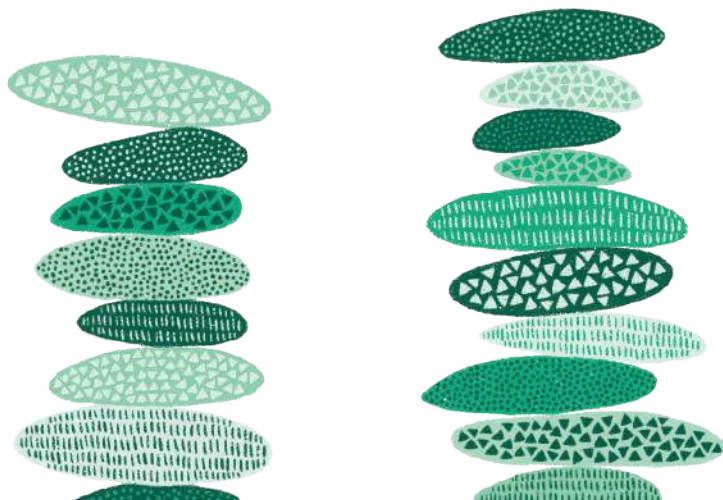
Ter abertura é um compromisso. A filosofia da abertura, na prática, se manifesta como abertura financeira, técnica e jurídica. Essa é a base sobre a qual os ecossistemas abertos são construídos.



Podemos padronizar uma solução e deixar que as pessoas enfrentem dificuldade com a diversidade, ou definir padrões e permitir que um amplo ecossistema desenvolva soluções diversas. Mas só definir padrões talvez não seja adequado. É preciso desenvolver formas de inspirar as pessoas a inovar usando esses padrões.

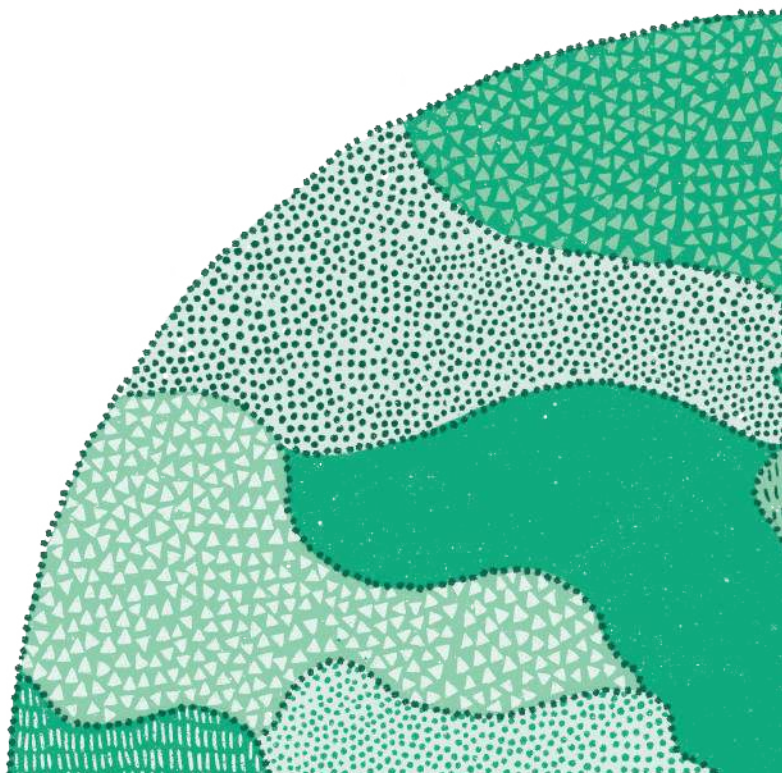
O princípio básico que eu gostaria que fosse transmitido às pessoas é a ideia de que toda forma de autoridade, dominação e hierarquia precisa provar que é justificada – ela não se justifica de antemão. Por exemplo, quando você impede seu filho de cinco anos de tentar atravessar a rua, essa é uma situação autoritária: ela precisa ser justificada.

— NOAM CHOMSKY



A padronização leva à rigidez, e a rigidez faz com que as coisas quebrem.

— BILL JAMES



A cocriação pode compor uma solução que nenhum de nós tinha antes. Seremos capazes de criá-la porque acreditamos em um padrão compartilhado e nos responsabilizamos por ele.





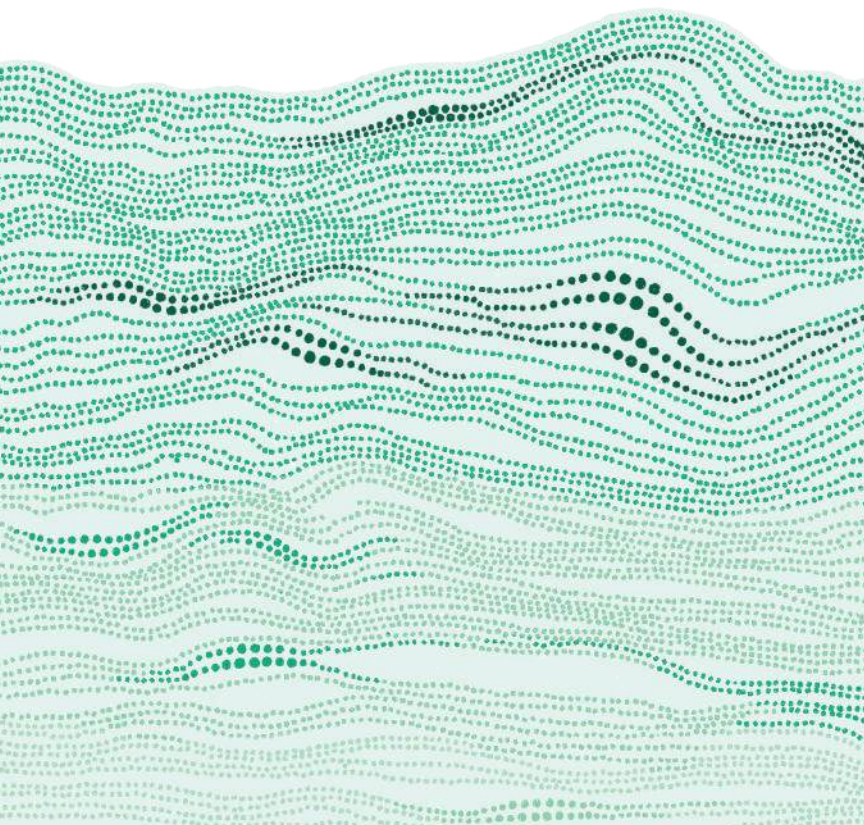
Quais são algumas das condições essenciais para sustentar a mudança?



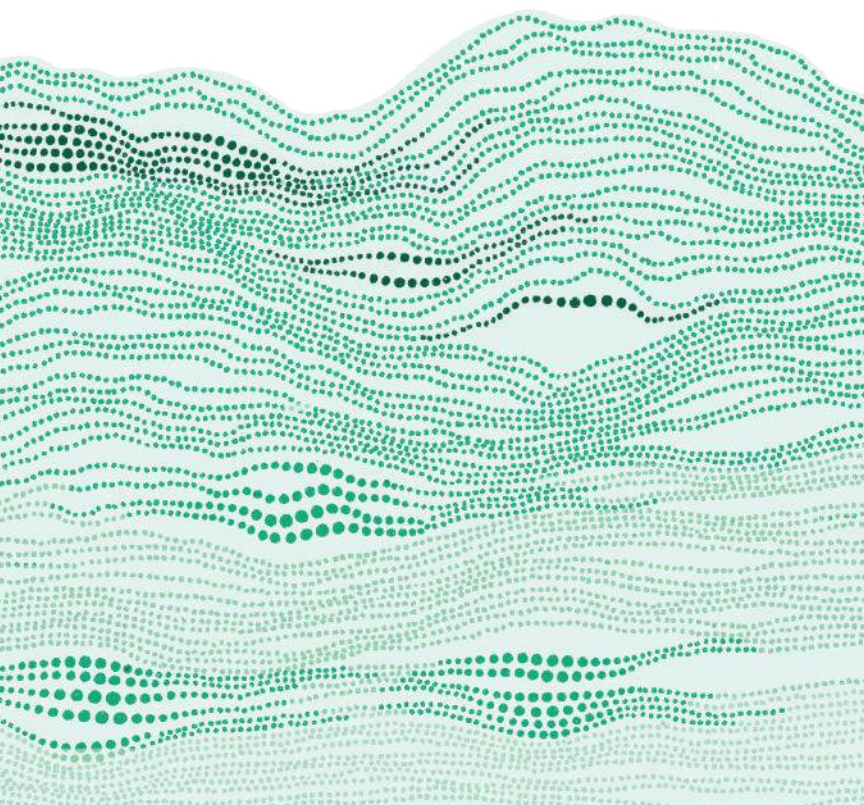
Quais são algumas das condições essenciais para sustentar a mudança?

*O que não
pode ser visto
não pode ser
sustentado.*

A visibilidade da adoção diminui com a escala.
Novas maneiras de observar o progresso e
identificar obstáculos ajudam a manter a rota.



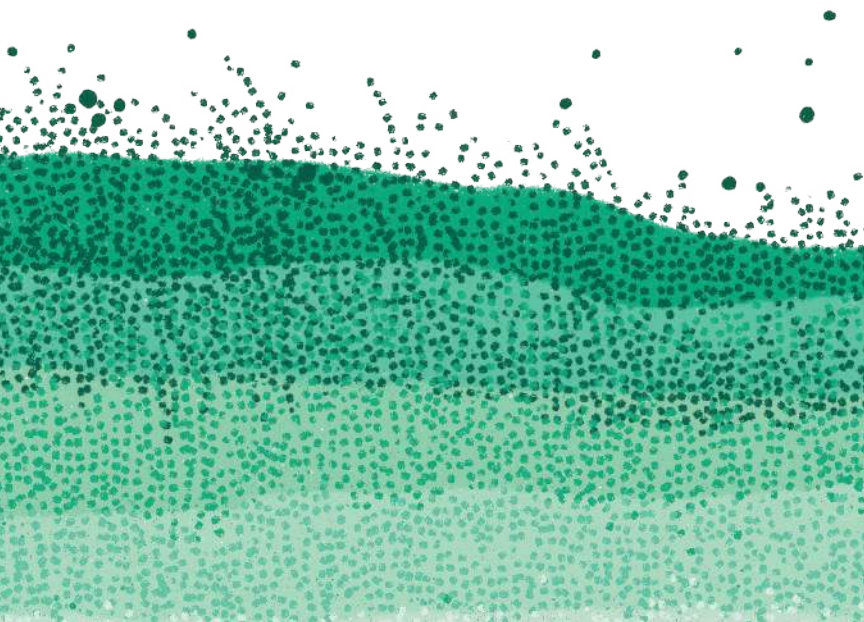
É difícil perceber mudanças graduais em um sistema educacional distribuído entre 30 estados e 500 distritos. Será que conseguimos possibilitar que 3 milhões de professores compartilhem as pequenas mudanças que observam cotidianamente ao seu redor?



O que o homem vê depende tanto do que ele olha quanto do que sua experiência anterior de concepção visual lhe ensinou a ver.

— THOMAS KUHN

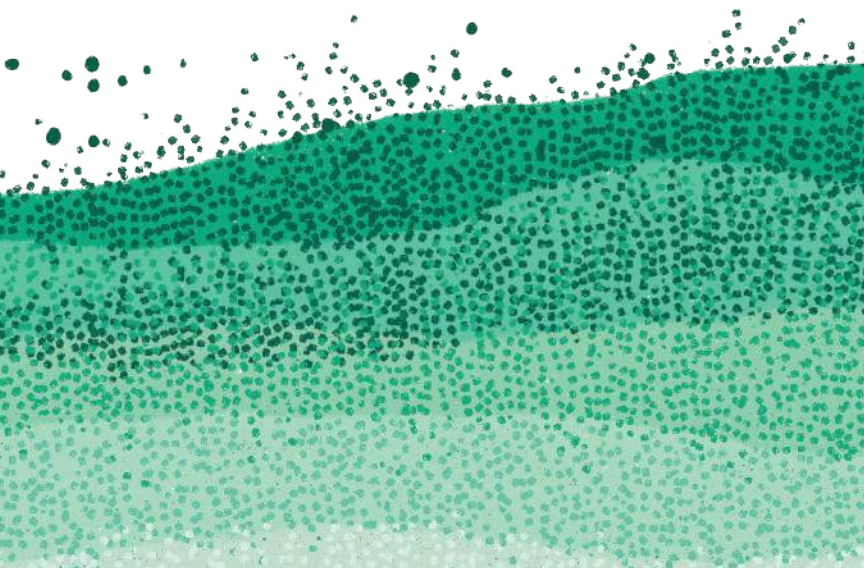
Nosso desafio de desenho é fazer com que as mudanças simples sejam tão perceptíveis quanto as ligeiras guinadas, os movimentos sutis e as primeiras vitórias. Se pudermos dar visibilidade e cultivar os brotos verdes, eles se transformarão em pastagens verdejantes.



Todo sistema emite dados. O que nos limita é nossa capacidade de captá-los e processá-los a tempo. Imagine o mundo antes dos termômetros. Nossa capacidade de entender os dados de temperatura corporal era limitada, ainda que o corpo estivesse emitindo esses dados o tempo todo.

O que aprendi com todos esses projetos é que a chave para a mudança transformadora é fazer com que o sistema veja a si mesmo. É por isso que deep data é importante. Esse grande volume de dados de alta qualidade é importante para o futuro de nossas instituições, nossas sociedades e nosso planeta.

— OTTO SCHARMER E KATRIN KAEUFER



Perceba. Dê sentido. Aprenda. Aja. Repita.

— ERNST SCHUMACHER



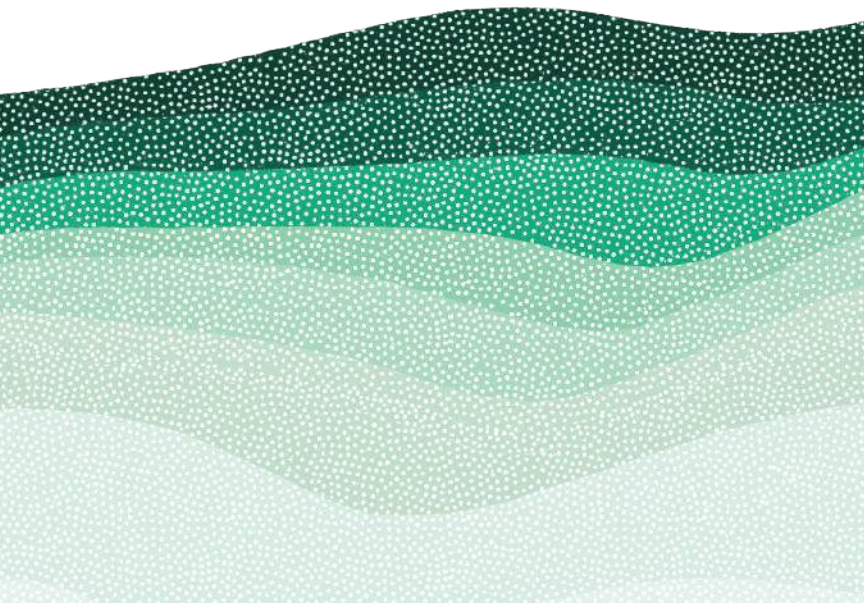
Ter bons dados sobre desempenho é importante para escalar.

— PATRICK DAVIS & BETH BAFFORD

Podemos chegar a um patamar de igualdade garantindo que cada indivíduo tenha agência e controle sobre seus ativos de dados.

Os dados são sempre uma abstração da realidade com base em suposições implícitas sobre como categorizar os fenômenos não estruturados do mundo real.

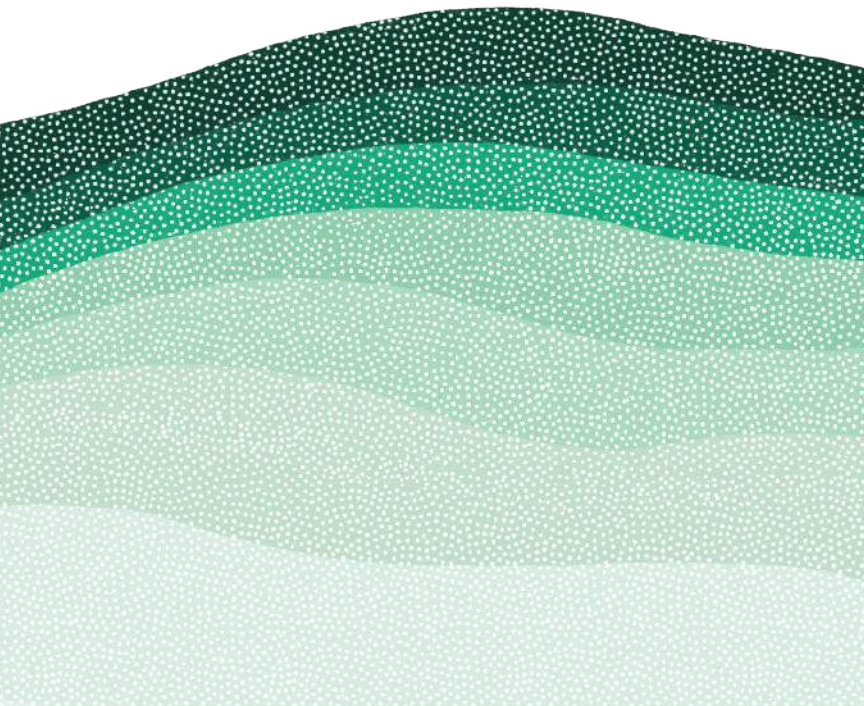
— CLAYTON CHRISTENSEN



Nossa convicção reconfortante de que o mundo faz sentido repousa em uma base segura: nossa capacidade quase ilimitada de ignorar nossa ignorância.

— DANIEL KAHNEMAN

Ajudar milhões de pessoas a sustentar a mudança é mais do que apenas governá-la com dados e análises. Precisamos melhorar a senciência: nossa capacidade de perceber e sentir as mudanças em um nível emocional.

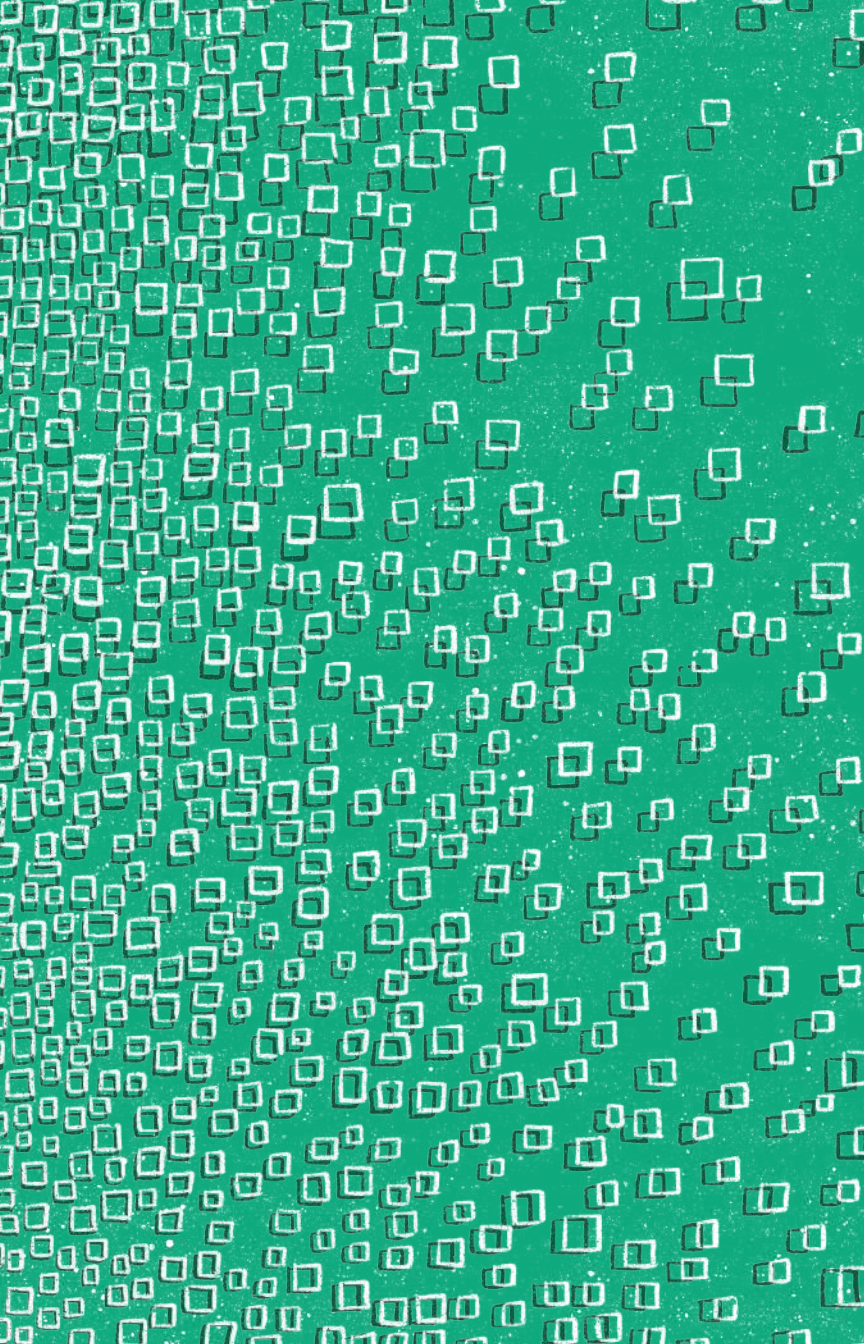


A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.

Como a visibilidade compartilhada pode sustentar a mudança?

A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

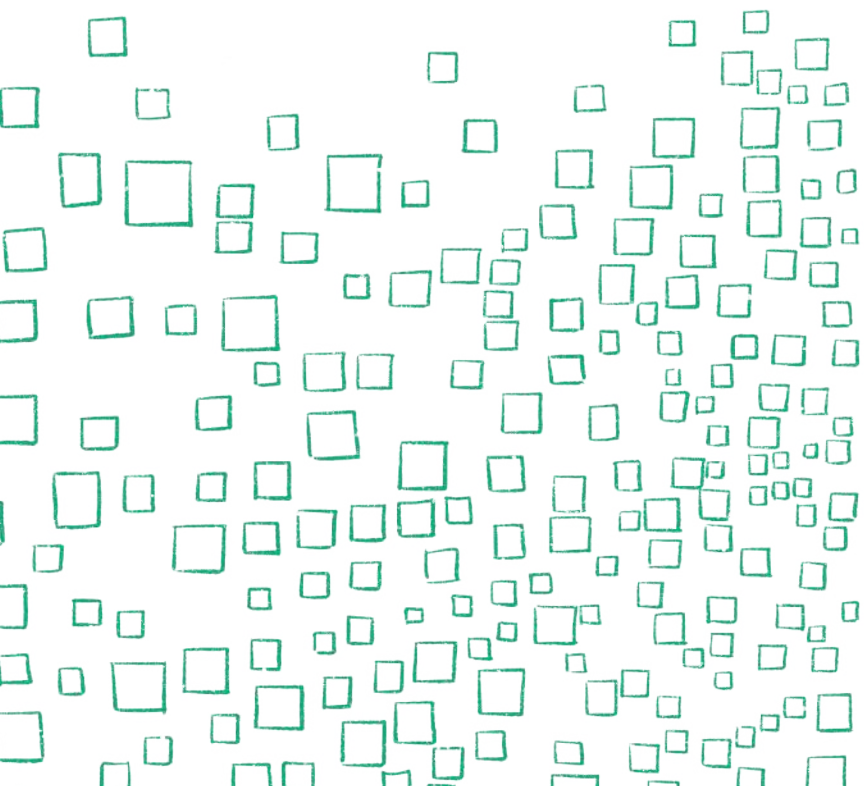
Como a visibilidade compartilhada pode sustentar a mudança?



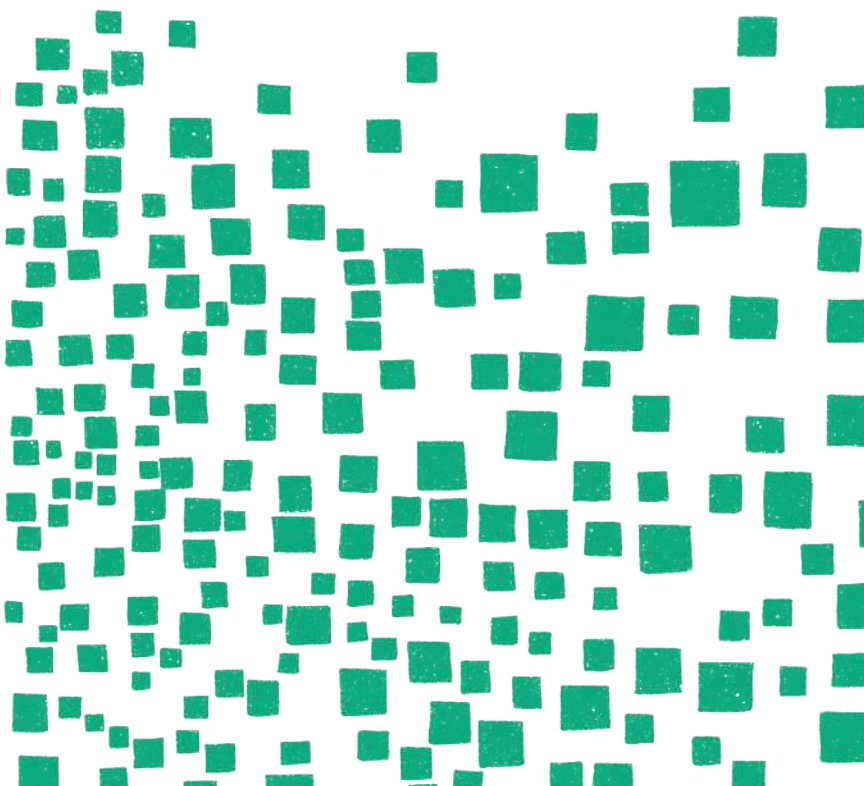
The background is a solid teal color. It is decorated with numerous small, white, hollow squares of varying sizes and orientations, scattered across the entire surface. Additionally, there are small white dots, some of which are arranged in faint, curved lines, suggesting a celestial or data-like theme.

*Os dados
inspiram
qualidade; as
opiniões não.*

Os dados espelham a realidade. A mudança se sustenta quando um feedback emergente leva a uma rápida correção de rota.



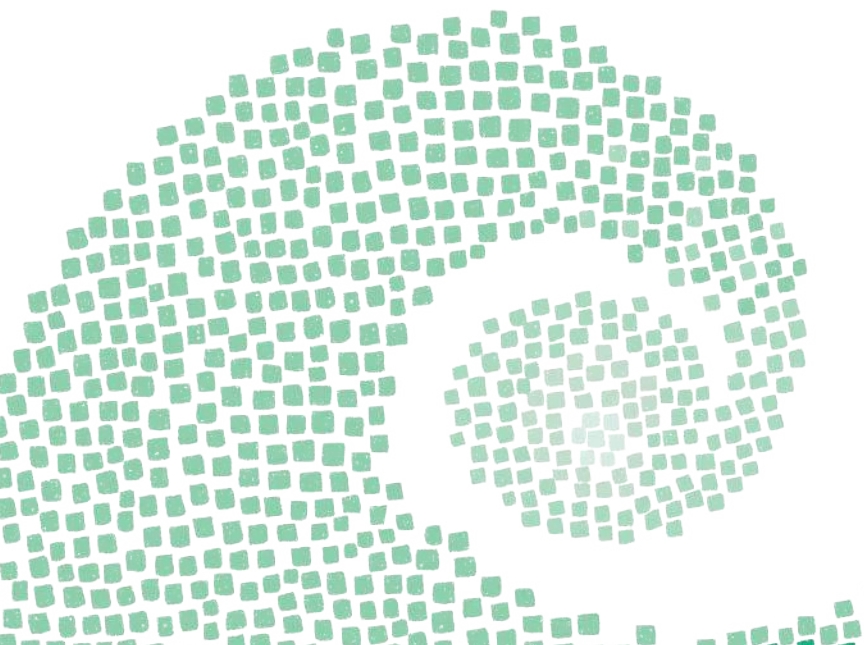
Como 75% da produção vem de pequenos agricultores que detêm cerca de 0,25 hectare de terra, é difícil obter dados sobre a saúde do solo. É possível que cada agricultor publique e acesse dados locais diariamente para que micromudanças possam ser observadas e ações possam ser tomadas a partir delas?



Meça e avalie. Depois meça e avalie de novo. As campanhas de mudança sistêmica mais bem-sucedidas criam avaliações de dados consistentes e contínuas e se baseiam nessas descobertas para guiar a estratégia e garantir a responsabilidade.

— JEFFREY WALKER

É melhor usar dados simples e agir rapidamente do que coletar dados abrangentes e deixá-los definhar.



Os sensores que amplificam pequenos sinais de retorno e possibilitam a ação são essenciais para melhorar a qualidade. Precisamos fazer uma pausa e ouvir cada ator envolvido na solução de um desafio complexo.

Em vez de quantificar medidas de resultados sem valor ou reclamar porque o impacto não pode ser medido em curtos espaços de tempo, os doadores podem medir a força, a posição relativa e a resiliência das coalizões e dos agentes de mudança que estão ajudando.

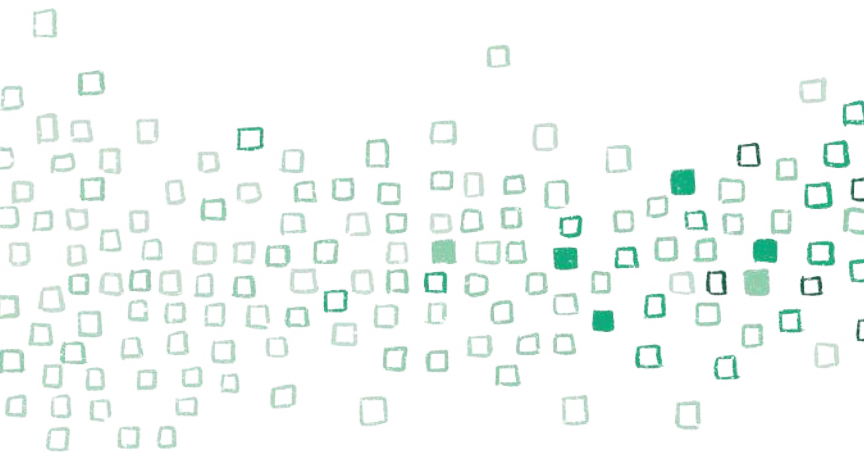
— RACHEL KLEINFELD



A capacidade de ver e entender os dados sobre nós mesmos restaura nossa agência. A capacidade de influenciar a tomada de decisões para o nosso bem-estar usando esses dados empodera.

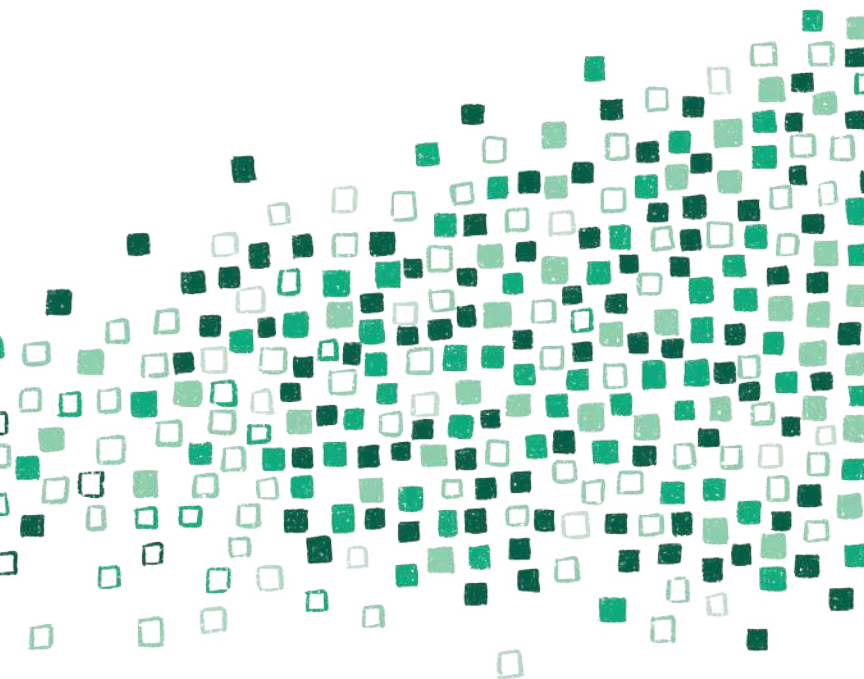
O impacto mensurável leva a outros efeitos positivos que aumentam a capacidade de colaboração, como o potencial de buscar novas fontes de financiamento ou de construir mais infraestrutura, o que permite ainda mais colaboração e realização.

— GARY HIRSCH, KATE ISAACS E RUTH WAGEMAN



Eu sempre digo que quando você consegue medir aquilo sobre o que está falando e expressar isso em números, você tem algum conhecimento sobre o assunto; mas quando não consegue medir, quando não consegue expressar em números, seu conhecimento fica escasso e insatisfatório. Sem conseguir medir, não é possível melhorar.

— LORD KELVIN



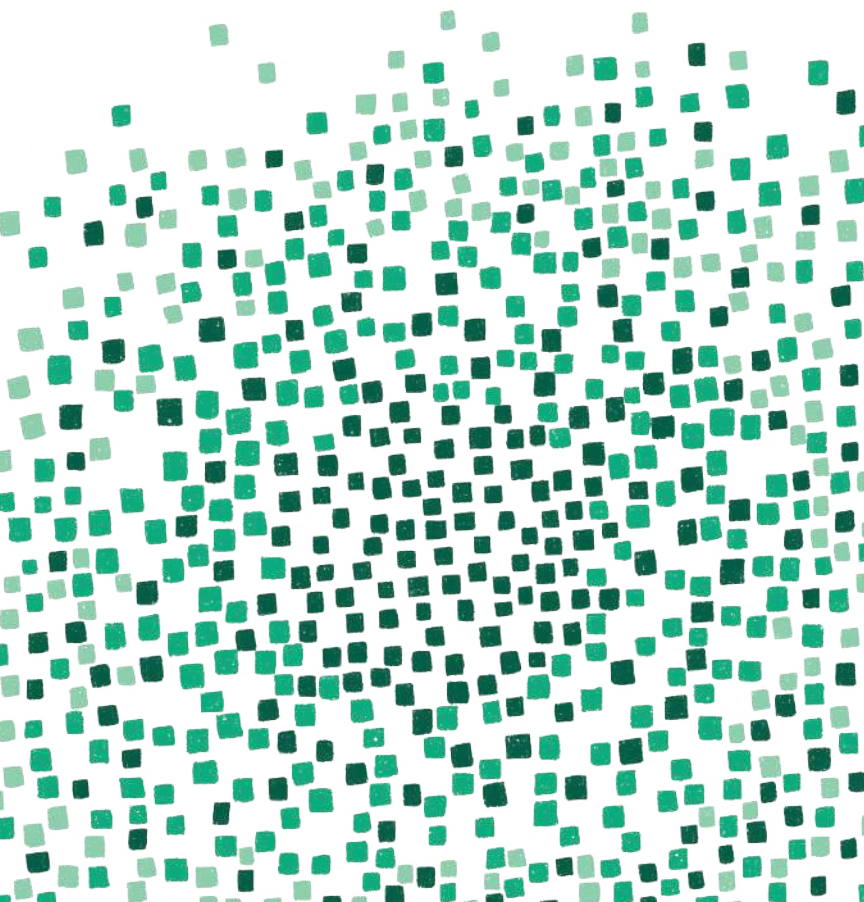
As métricas tradicionais de acompanhamento do progresso, como o número de pessoas alcançadas, podem não dar muita ideia sobre o funcionamento das inovações. Em vez disso, as organizações sem fins lucrativos talvez queiram acompanhar, validar e otimizar métricas no nível da unidade, como taxas de adoção, retenção, sucesso e indicadores econômicos por unidade. O aprimoramento desses fatores subjacentes, por sua vez, levará a um impacto cada vez maior.

— ANN MEI CHANG E LAURA LANZEROTTI

Uma coisa é abrir e disponibilizar dados, outra é facilitar o acesso e o uso deles. Se nossa intenção é inspirar melhorias, então essas duas dimensões precisam ser abordadas com o mesmo rigor.



Cuidado com o vão. O viés se esconde.



A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Como o acesso aos dados melhora a capacidade de sustentar?

A series of 12 horizontal green lines, evenly spaced, spanning the width of the page. These lines are intended for the user to write their notes.

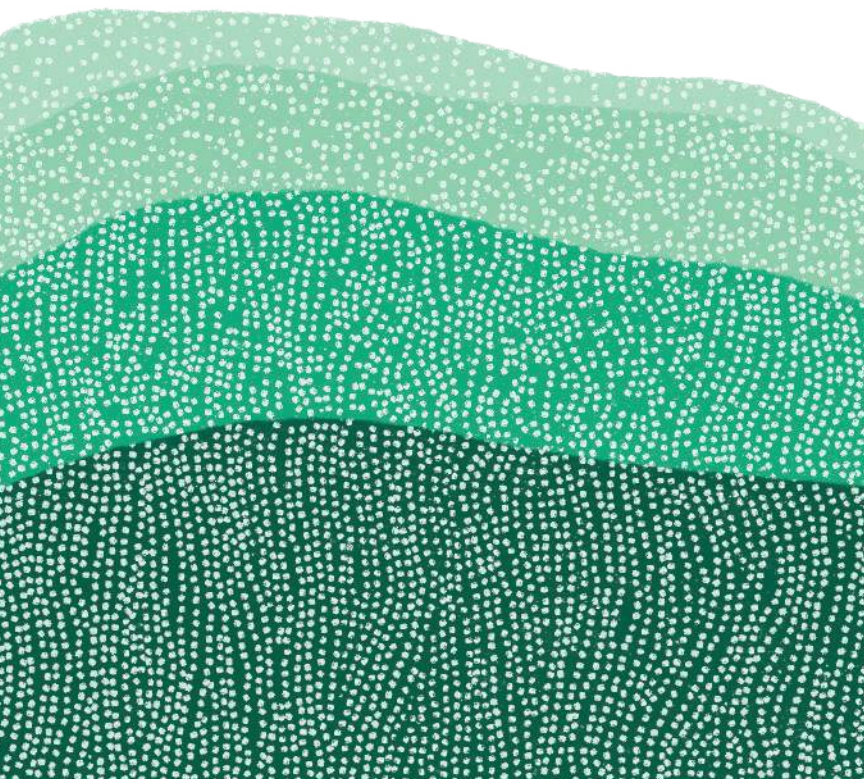
Como o acesso aos dados melhora a capacidade de sustentar?



The background is a solid teal color with a complex, abstract geometric pattern. The pattern consists of numerous small, light-colored shapes, including triangles, squares, and circles, arranged in a way that creates a sense of depth and movement. Some areas of the pattern are more dense than others, and there are some larger, more prominent shapes interspersed among the smaller ones. The overall effect is a textured, almost crystalline appearance.

O custo da
mudança
deve tender a
zero.

Com a escala, o custo da inovação e da coordenação se divide entre uma base cada vez maior de participantes.



Com apenas 4% do PIB disponível para o setor de saúde, atender a uma população de 50 milhões de pessoas pode ser um desafio. As inovações para melhorar a utilização da infraestrutura existente podem ser adotadas em escala?



À medida que a confiança aumenta, o custo para sustentar a mudança diminui. À medida que a confiança persiste, o custo de introduzir novas mudanças diminui. Invista na construção da confiança, pois essa é a melhor alavanca de otimização de custos que existe.

Essa é uma lei [do] modo de ser dos seres humanos. Para que algo evolua como a nossa tecnologia de semicondutores evoluiu, é necessário um enorme esforço criativo de um grande número de pessoas inteligentes. Elas precisam acreditar que esse esforço resultará em algo de sucesso, senão, elas não se empenharão. Essa crença de que é possível fazer essa coisa é o que faz com que ela aconteça.

— CARVER MEAD



É mais difícil lidar com a abundância do que com a escassez.

— NASSIM NICHOLAS TALEB

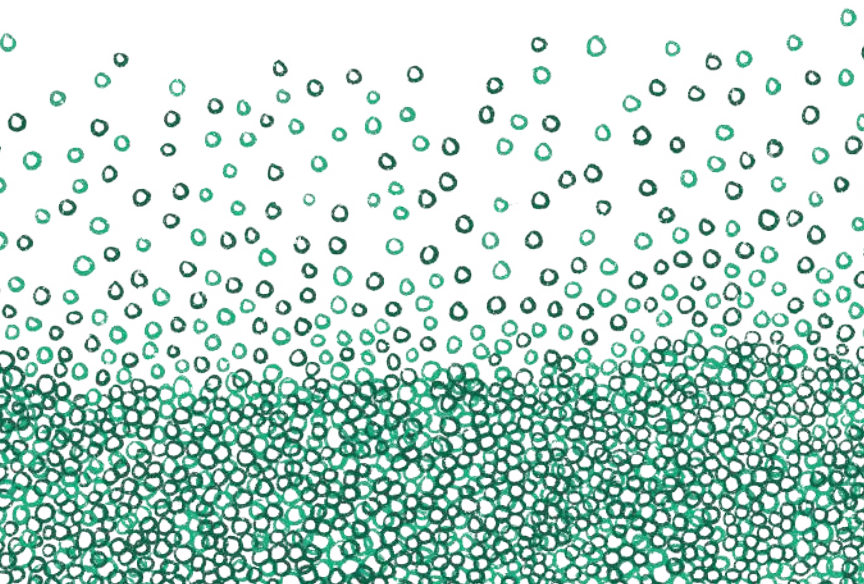
Recursos escassos são caros. Busquemos o que é abundante no sistema e tornemos isso eficaz, fazendo com que o que é escasso se torne irrelevante.



A combinação certa entre volume e produção personalizada pode ser obtida por meio da operação de uma rede de produção em larga escala, mas personalizando o produto final (seja ele um bem ou serviço) para o consumidor individual.

— MANUEL CASTELLS

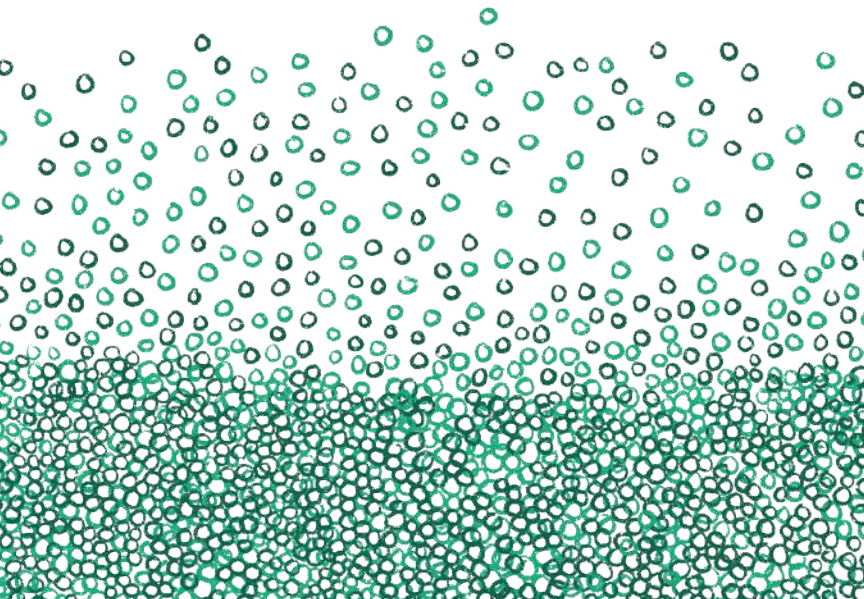
Para reduzir o custo da mudança, monitore dois parâmetros. É fácil para o meu vizinho me ajudar a adotar um novo hábito? Quantas pessoas adotaram o novo hábito até o momento? Para serem viáveis em escala, ambos devem melhorar.



Quando a mudança é complexa, devemos decidir quem precisa lidar com a complexidade. As pessoas podem ter dificuldade com ela ou os sistemas e processos podem ser desenhados para lidar com ela. Simplificar a mudança para as pessoas aumenta as chances de torná-la sustentável.

A produtividade é "uma medida de eficiência produtiva calculada como a razão entre o que é produzido e o que é necessário para produzi-lo". Se o custo de produção de um bem ou serviço adicional for quase zero, esse seria o nível ideal de produtividade.

— JEREMY RIFKIN



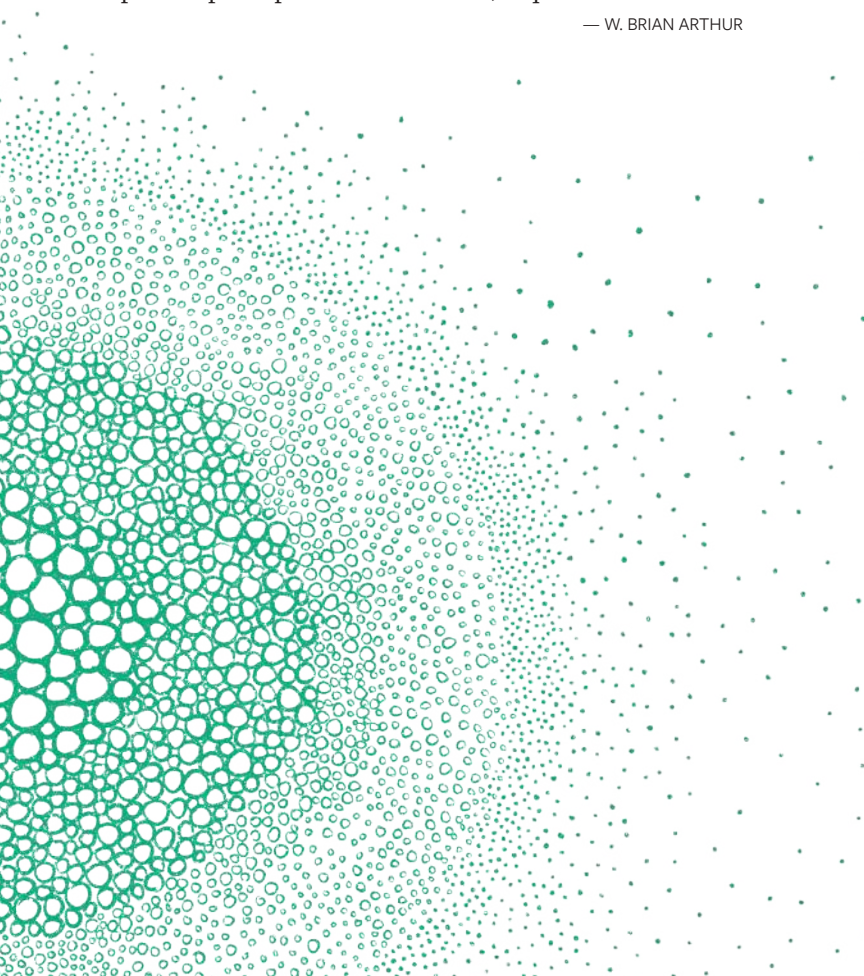
*Os custos não existem para serem calculados.
Os custos existem para serem reduzidos.*

— TAIICHI OHNO



A noção de custo médio é enganosa. O custo da mudança aumenta com a complexidade. O custo unitário de uma mudança simples, que qualquer pessoa pode praticar em escala, é quase zero.

— W. BRIAN ARTHUR



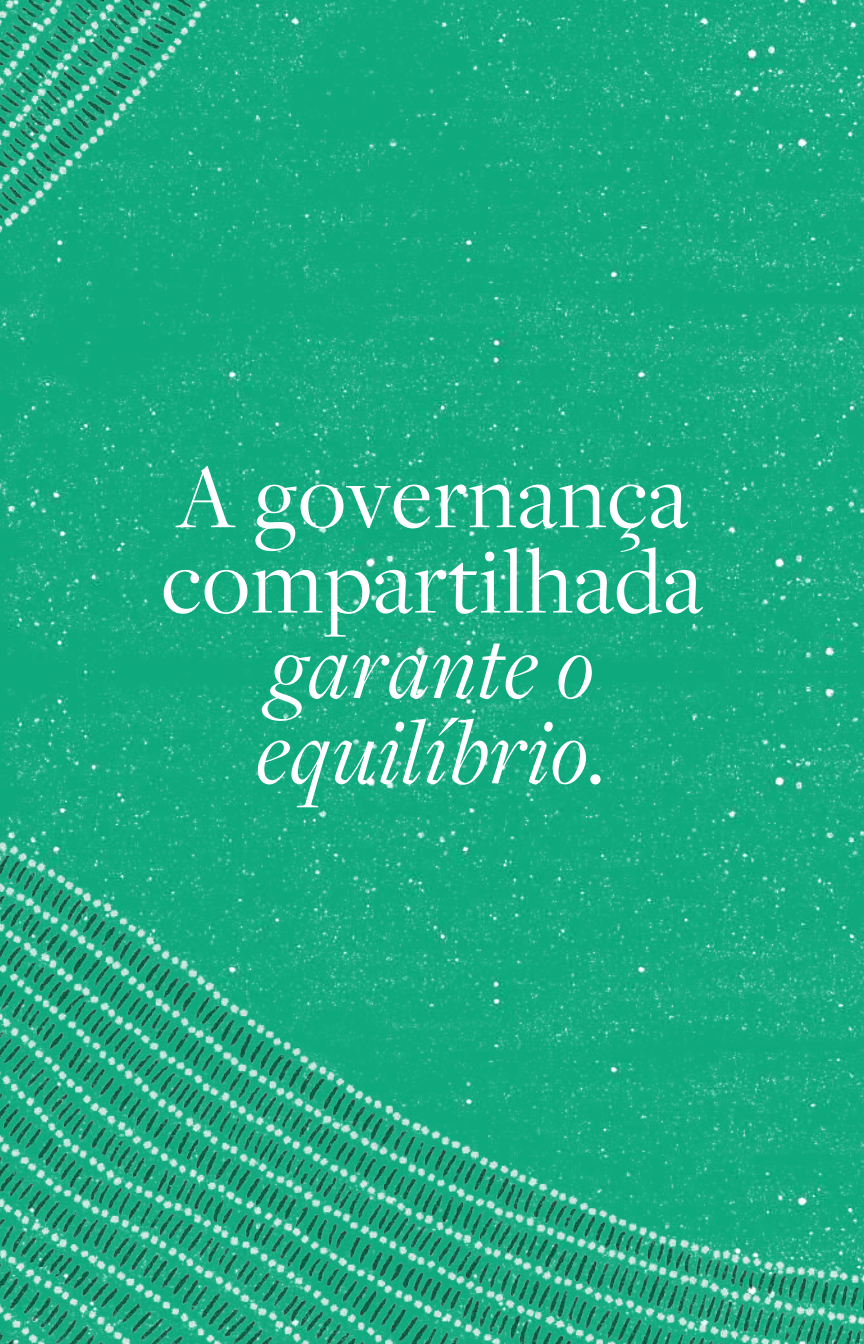
A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.

Como reduzir o custo da mudança com a escala para que ela seja sustentável?

A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes.

Como reduzir o custo da mudança com a escala para que ela seja sustentável?



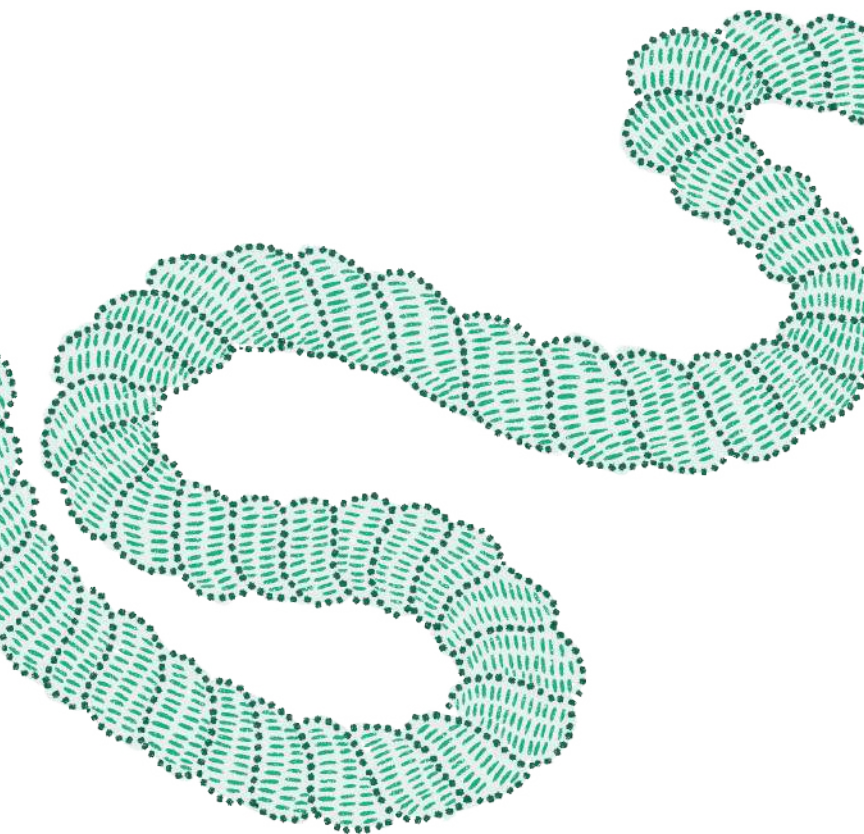
The background is a solid teal color with a fine, white, grainy texture. In the top-left and bottom-left corners, there are decorative elements consisting of parallel diagonal lines made of small white dots, creating a sense of depth and movement.

A governança
compartilhada
*garante o
equilíbrio.*

A concentração de poder é arriscada.
A mudança se sustenta quando o poder é
compartilhado e as decisões são criadas em
conjunto.



Um terço das florestas tropicais e um décimo das espécies do planeta estão em risco devido à governança desalinhada de governos, empresas e comunidades. Pode a tomada de decisões compartilhada e guiada por dados revitalizar os ecossistemas?



Ter uma iniciativa cocriativa não é questão de "construir e eles virão". Trata-se de "construir com eles, e eles já estarão lá".

— VENKAT RAMASWAMY E FRANCIS GOUILLART

As comunidades locais desenvolveram um senso aguçado do que é benéfico e do que é prejudicial para seu ecossistema ao longo de milhares de anos. Há sabedoria em dar mais importância a suas ideias e contribuições.



Otimismo exige segurança, e a segurança se constrói com confiança mútua. E a confiança mútua, como sabemos, é uma via de mão dupla.

— TIM BROWN



A forma como alocamos os recursos decidirá qual intenção se traduzirá em ação e qual permanecerá apenas na intenção. Precisamos decidir o que queremos fazer e distribuir os recursos para isso ao mesmo tempo.

A transferência efetiva de propriedade será um trampolim para a escala nacional.

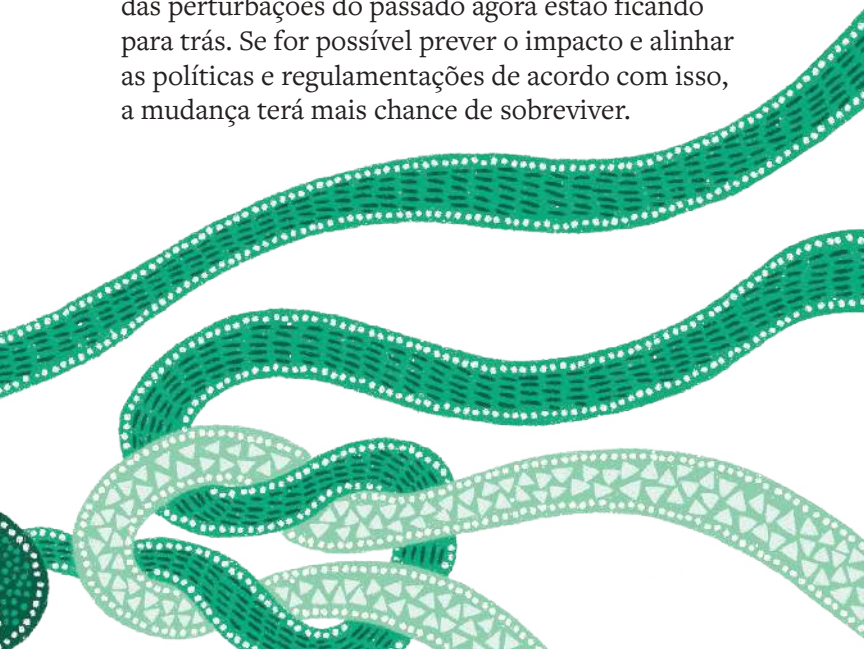
— SESSO CHRISTOPHE GBELEOU E JENNIFER SCHECHTER



O paradoxo é que muitas vezes tratamos as plataformas de tecnologia como caixas-pretas sobre as quais só é possível teorizar, quando, na verdade, as plataformas coletam e armazenam mais dados sobre seu próprio funcionamento do que qualquer outra entidade na história.

— DANIEL BJÖRKEGREN E CHIARA FARRONATO

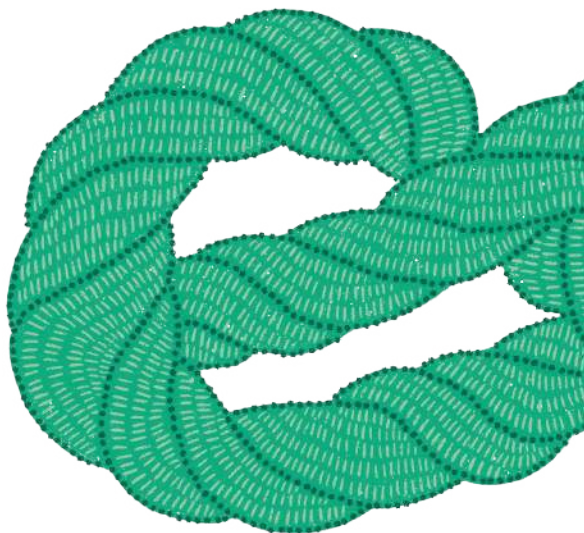
As perturbações causadas por mudanças climáticas, econômicas ou tecnológicas estão se tornando rápidas, frequentes e intensas. As políticas e regulamentações que acompanhavam o ritmo lento das perturbações do passado agora estão ficando para trás. Se for possível prever o impacto e alinhar as políticas e regulamentações de acordo com isso, a mudança terá mais chance de sobreviver.



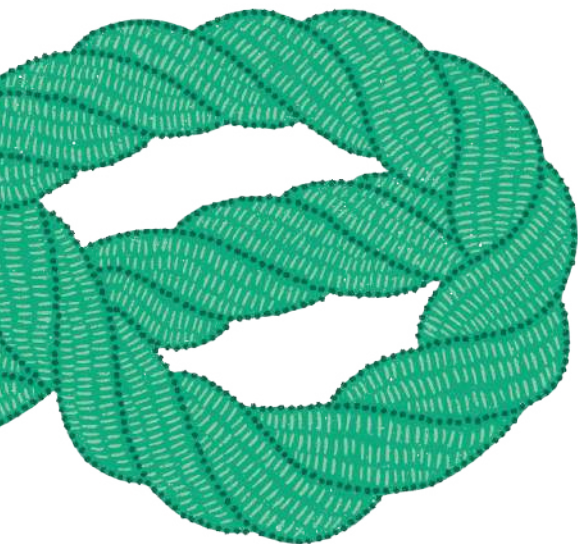
A eficácia da governança compartilhada é diretamente proporcional à abertura de dados, de informações e de conhecimento.

Quando lideranças com ideias alinhadas se conhecem, elas podem se unir e colaborar para possibilitar algo exponencial.

— NANCY ORTBERG



Com a transição, novas lideranças assumem o comando ao longo do tempo. É importante garantir que os valores – a crença central na agência, na dignidade e na escolha da sociedade – não mudem. Estabeleça valores com os freios e contrapesos necessários para garantir que as lideranças tenham responsabilidade e transparência.

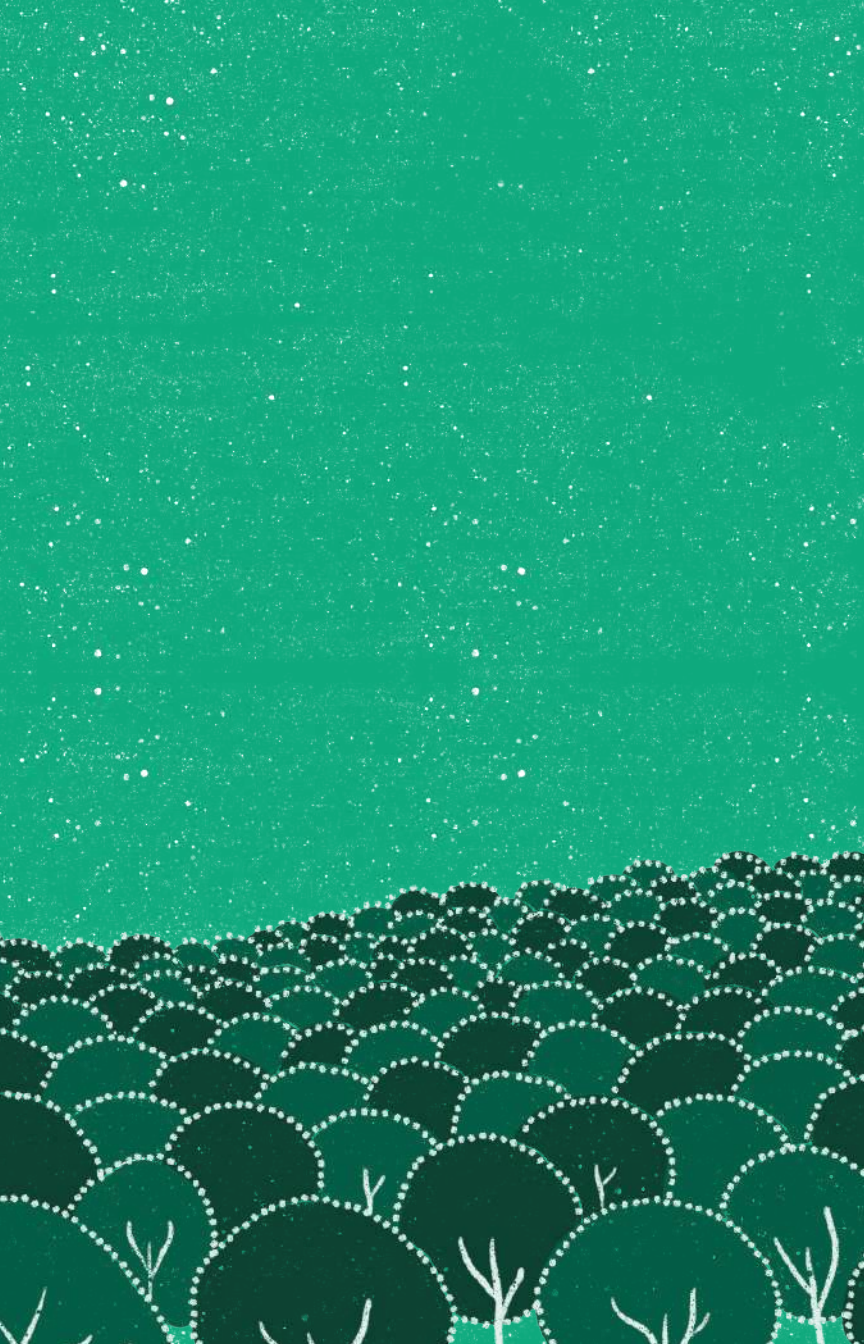


A series of 15 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and spaced evenly across the page.

Como a governança compartilhada pode sustentar a mudança para todos os atores?

A series of 12 horizontal green lines, evenly spaced, intended for taking notes. The lines are a light green color and span most of the width of the page.

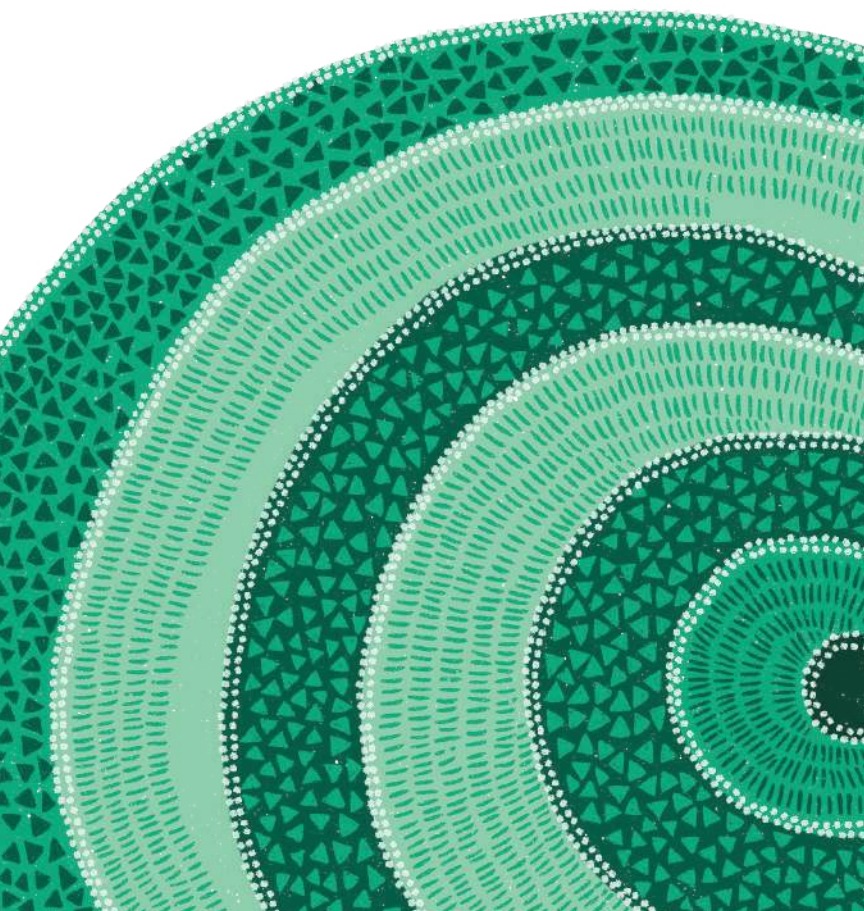
Como a governança compartilhada pode sustentar a mudança para todos os atores?



*Juntos,
sustentamos;
divididos,
estagnamos.*



O trabalho conjunto é melhor do que o esforço sozinho. Ações não uniformes, mas unificadas, sustentam a mudança em escala.



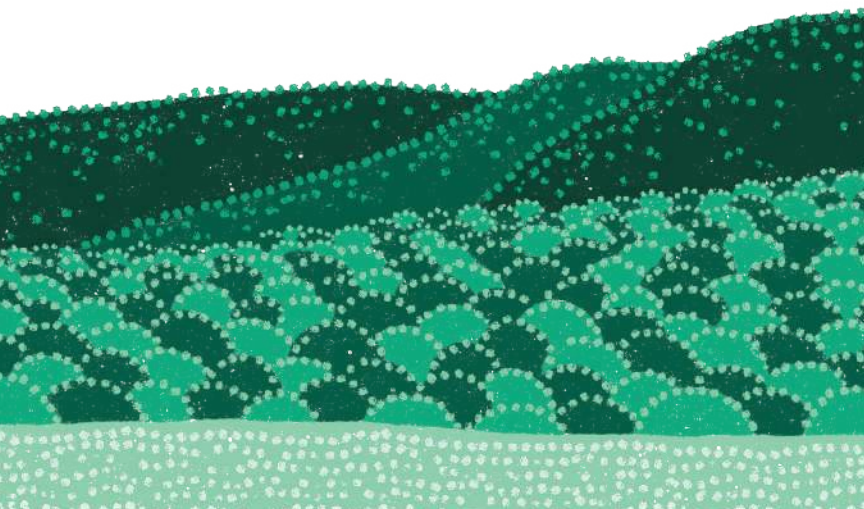
Todo mundo, sem exceção, desempenha um papel ativo para garantir que um bilhão de meninas concluam a educação formal em tempo hábil. É possível que cada um de nós descubra qual é o seu papel e o desempenho em nosso território?



Crie mais valor do que o valor que você captura.

— TIM O'REILLY

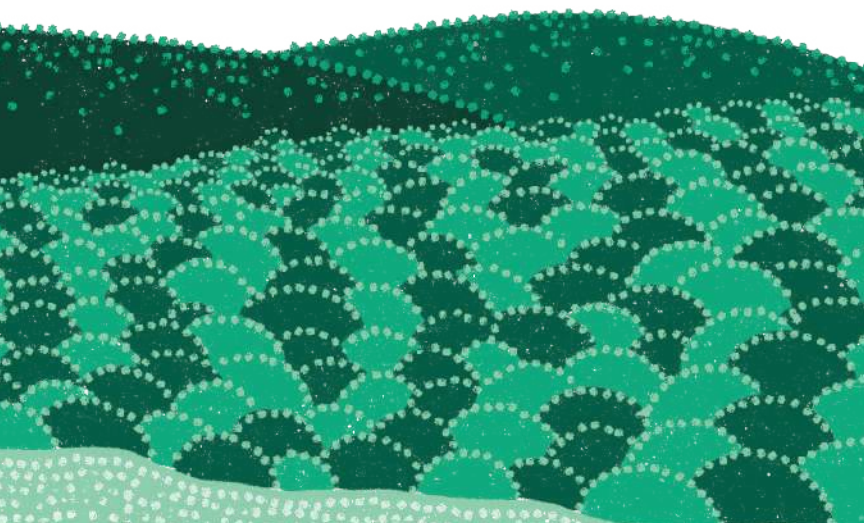
Ligar os pontos em todo o ecossistema. Para os governos, isso significa chamar a atenção do sistema (orçamentos, prioridades e recursos) e sinalizar sua importância. Para os mercados, trata-se de atender às necessidades dos clientes. Para as organizações da sociedade civil, significa garantir que as comunidades possam melhorar suas vidas e avançar.



O fortalecimento da Samaaj (sociedade) alinha o Sarkaar (governo) e o Bazaar (mercado) ao nosso propósito coletivo de uma boa sociedade. Não podemos ser meros consumidores da boa governança: precisamos cocriá-la.

— ROHINI NILEKANI

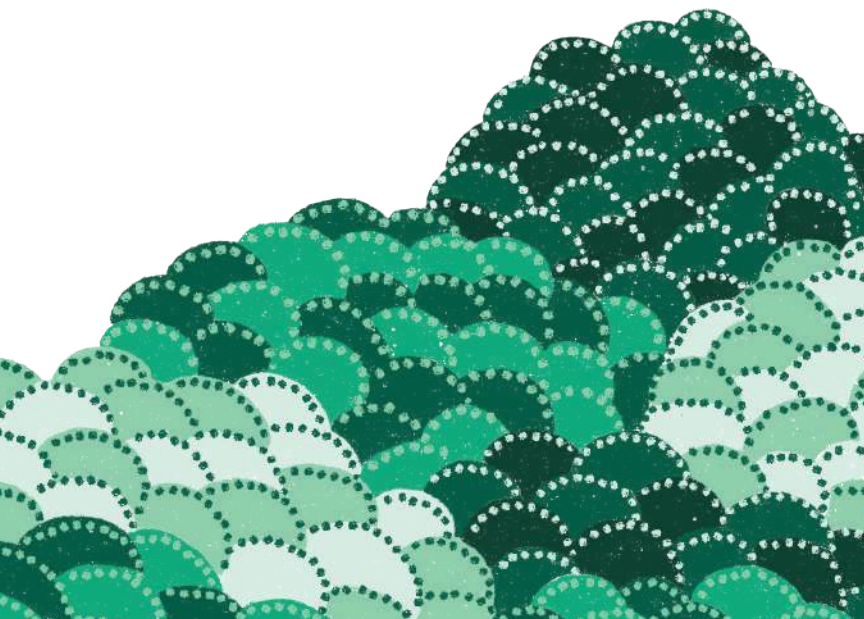
Temos escolas, livros didáticos e milhões de professores. Todos estão tentando melhorar os resultados da aprendizagem. O governo está envolvido, assim como o setor privado e as organizações sem fins lucrativos. É possível fazer uso desse ecossistema que já existe? Parece ser muito mais eficiente em termos de energia do que fazer tudo por conta própria.



O capital para sustentar a mudança tem muitas formas. Ele é usado para alimentar experimentos, desenvolver blocos de construção, possibilitar ecossistemas de soluções diversas, gerenciar programas de adoção em grande escala e apoiar ciclos rápidos de inovação, só para citar alguns exemplos. O ecossistema de capital deve ser proporcional e tão sofisticado quanto as aspirações de impacto.

Aceite a escala como uma responsabilidade compartilhada.

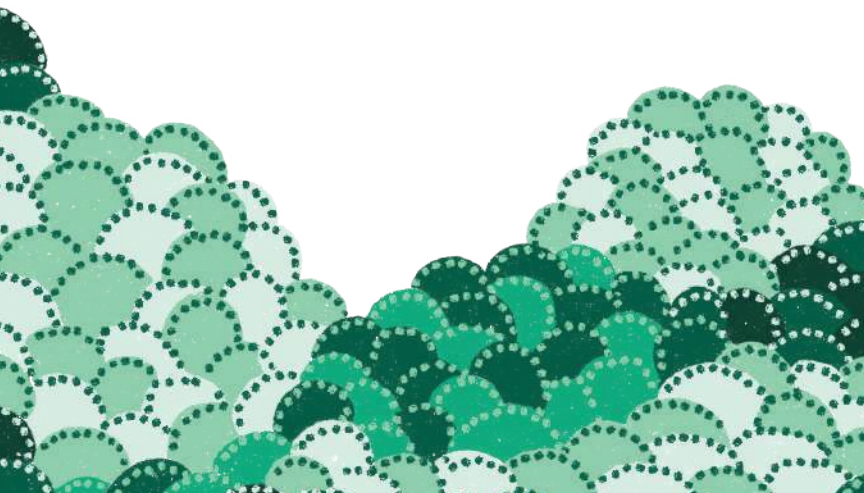
— J. GREGORY DEES



Um setor que trabalha isoladamente ou se dedica a uma abordagem antagonista não consegue alcançar uma escala revolucionária por si só. Em vez disso, são fundamentais o envolvimento e a articulação de ações entre diferentes atores dos setores privado, sem fins lucrativos e público.

— KRISS DEIGLMEIER E AMANDA GRECO

O impacto em escala populacional ocorre quando a mudança destrava a agência e cria valor sustentado tanto para indivíduos quanto para instituições.

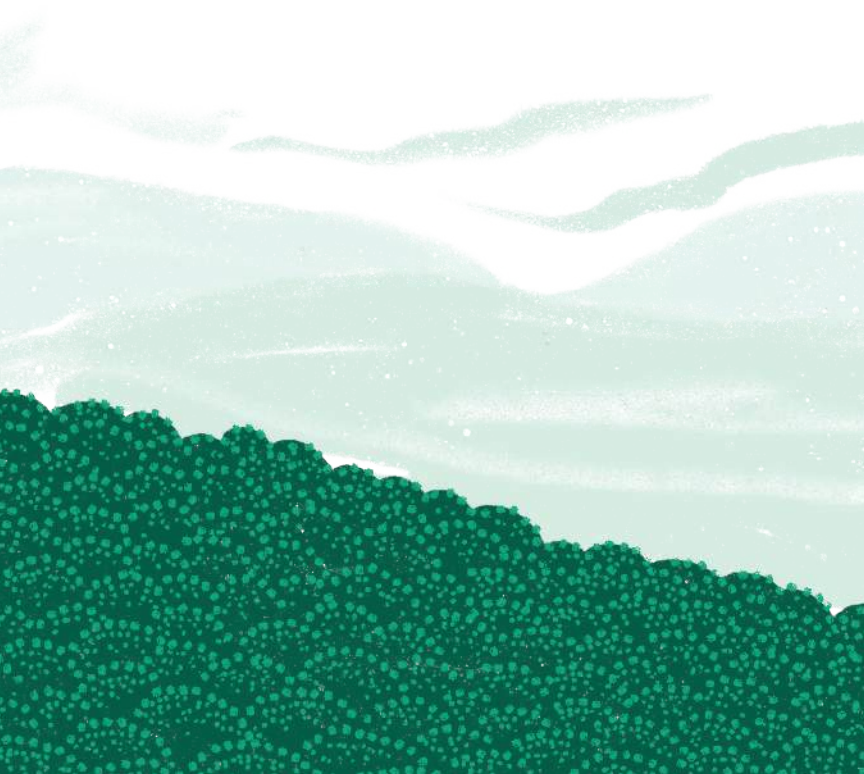


O que não é bom para o enxame também não é bom para a abelha.

— MARCUS AURELIUS



O instinto tradicional é identificar o que é escasso, como a capacidade especializada ou recursos adequados, e tentar torná-lo abundante. Isso em geral não escala. Se conseguirmos identificar o que é abundante, como membros da comunidade ou práticas locais, e tentar tornar isso eficaz, será possível que isso se sustente em escala.



A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Por onde começar? Quando começar?

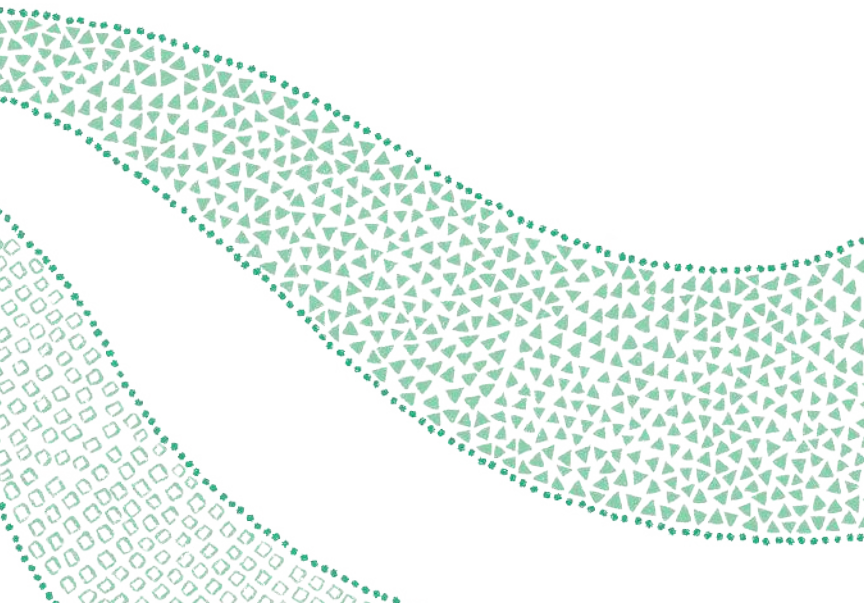
A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Por onde começar? Quando começar?



*Existe outro mundo,
mas ele está neste.*

— WILLIAM BUTLER YEATS



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 sociais 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, com velocidade e de forma sustentável?

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

www.societalthinking.org

PAUSA PARA REFLEXÃO

O que significa sustentar a mudança?

*Por que é importante
sustentar a mudança?*

*O que faz com que sustentar
a mudança seja difícil?*

*Que ações simples garantirão a
sustentabilidade da mudança?*

*Quais são algumas das condições
essenciais para sustentar a mudança?*

*Como a visibilidade compartilhada
pode sustentar a mudança?*

*Como o acesso aos dados melhora
a capacidade de sustentar?*

*Como reduzir o custo da mudança
com a ampliação da escala para
que ela seja sustentável?*

*Como a governança compartilhada
pode sustentar a mudança
para todos os atores?*

Por onde começar? Quando começar?



*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 de sociedade. 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 Pramod Varma, Jagadish Babu, Shankar Maruwada, Viraj Tyagi e Rikin Gandhi, 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 Sustain* para o português.

Esperamos que este livro seja um empurrãozinho para você pensar sobre sustentar a mudança!

— *Anjali Hans, Naveen Varshan e Sanjay Purohit*

Referências

Adichie, C. We Should All Be Feminists.

Aurelius, M. Meditations.

Axelrod, R. The Evolution of Cooperation.

Bach, R. Running from Safety: An Adventure of the Spirit.

Barrett, F. Yes to the Mess: Surprising Leadership Lessons from Jazz.

Björkegren, D. e Farronato, C. (2022). To Regulate Network-Based Platforms, Look at Their Data. Harvard Business Review. Acessado em 5 de setembro de 2022, em <https://hbr.org/2021/10/network-based-platforms-must-be-regulated-but-how#:~:text=The%20paradox%20is%20that%20we,any%20other%20entities%20in%20history>

Brown, T. Change by Design.

Bond, R. A Box of Happiness.

Castells, M. The Internet galaxy.

Chang, A. M. e Lanzerotti, L. (2021). Twin Engines for Propelling Social Impact. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/PXYN-9No6>

Chenoweth, E. (2020, abril). Questions, Answers, and Some Cautionary Updates Regarding the 3.5% Rule. Carr Center For Human Rights Policy. Acessado em 5 de setembro de 2022, em https://carrcenter.hks.harvard.edu/files/cchr/files/CCDP_005.pdf

Chomsky, N. On Anarchism.

Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. e Duncan, D. (2016). Competing Against Luck. HarperCollins Publishers.

Clear, J. Atomic habits.

Cohen, W. A. (2009). Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management. John Wiley & Sons.

Courtland, R. (2015). Q&A: Carver Mead. IEEE Spectrum. Acessado em 4 de outubro de 2022, em <https://spectrum.ieee.org/qa-carver-mead>

Davis, P. e Bafford, B. (2021). Scaling Community Finance to Fill a Growing Market Gap. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/6QJS-oJ8o>

Dees, J. Centers.fuqua.duke.edu. Acessado em 4 de outubro de 2022, em https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deas_CreatingLarge-scaleChangeNotcan-buthow_2010.pdf

Deiglmeier, K. e Greco, A. (2018). Why Proven Solutions Struggle to Scale Up. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/1EDR-B46o>

Diamond, J. Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed.

Doerr, J. (2021). Speed & Scale: A Global Action Plan for Solving Our Climate Crisis Now.

Eger, E. The Choice: Embrace the Possible.

Fogg, B.J. Tiny Habits.

Gardels, N. Bill Gates' Guru: 'I'm Not Impressed With Silicon Valley.' 'I Don't Have a Cell Phone.' 'I Never Blog.' HuffPost. Acessado em 4 de outubro de 2022, em https://www.huffpost.com/entry/vaclav-smil-interview_b_5584909

Gbeleou, S. C. e Schechter, J. (2020). How NGOs Can Work With Governments to Build Partnerships That Will Scale. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/G21S-6921>

Gray, S. The Mind of Bill James.

Hirsch, G., Isaacs, K. e Wageman, R. (2022). Dynamic Strategies for Successful Health Collaboratives. Stanford Social Innovation Review, 20(3), 34-41. <https://doi.org/10.48558/A64T-X545>

Imai, M. (2012). Gemba Kaizen: A commonsense approach to a continuous improvement strategy. Segunda edição. McGraw-Hill.

Kahneman, D. Thinking, fast and slow.

Kelvin, L. Electrical Units of Measurement.

Kleinfeld, R. (2015). In Development Work, Plan for Sailboats, Not Trains. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/E015-8N50>

Koch, R. The 80/20 principle.

Kuhn, T. The Structure of Scientific Revolutions.

McKeown, G. Essentialism.

Monet, C. (2022). The Museum of Fine Arts, Houston. Welcome to Teaching and Learning Through Art. Acessado em 4 de outubro de 2022, em <https://lta.mfah.org/LessonPlans/LessonPlan/LessonPlanDetails/15>

Ōno, T. Taiichi Ohno's workplace management.

Ortberg, N. Unleashing the power of rubber bands.

Ramaswamy, V. e Gouillart, F. The Power of Co-Creation.

Rangan, V. e Gregg, T. (2019). How Social Entrepreneurs Zig-Zag Their Way to Impact at Scale. California Management Review, 62(1), 53-76. <https://doi.org/10.1177/0008125619876903>

Resner, L. e Negron, W. (2022). Public Interest Tech Has a Pipeline Problem. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/K3VG-GZ14>

Rifkin, J. The Zero Marginal Cost Society.

Rosling, H., Rosling, O. e Rosling Rönnlund, A. Factfulness.

Sagan, C. Druyan, A. The Varieties of Scientific Experience.

Sanders, E. Eating the Sun: Small Musings on a Vast Universe.

Scharmer, O. From Big Data to Deep Data. HuffPost. Acessado em 4 de outubro de 2022, em https://www.huffpost.com/entry/from-big-data-to-deep-dat_b_5599267

Shelley, M. Frankenstein; or, The modern Prometheus.

Sinek, S. The Infinite Game.

Stanford eCorner. (2013). Tim O'Reilly: Create More Value Than You Capture [Palestra completa] [Vídeo]. Acessado em 4 de outubro de 2022, em https://www.youtube.com/watch?v=njpGH_IHjFg

Taleb, N. Antifragile.

Walker, B. e D. Salt. Resilience thinking: sustaining ecosystems and people in a changing world.

Walker, J. C. (2017). Solving the World's Biggest Problems: Better Philanthropy Through Systems Change. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/743S-NV97>

Yeats, W. B. (2013). The Secret Rose. Scribd. Acessado em 4 de outubro de 2022, em <https://www.scribd.com/book/262723002/The-Secret-Rose-There-is-another-world-but-it-is-in-this-one/368364807>



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



Onde criamos a oportunidade de refletir sobre o significado da velocidade.



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

Os problemas sociais são complexos. Em nossos esforços para enfrentar as incertezas que surgem, muitas vezes nos debatemos para sustentar a mudança. Como é possível sustentar, em escala, o impacto limitado de uma mudança específica? Como fortalecer a agência das pessoas para fazer a mudança acontecer? Como institucionalizar a mudança?

Pensando a sustentação é uma oportunidade de parar e refletir sobre como sustentar a mudança. É uma janela para as reflexões e experiências de lideranças da mudança, pensadores e financiadores em uma jornada para possibilitar mudanças que se sustentem.

