

Pensando a escala



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

PENSANDO A ESCALA





PENSANDO A ESCALA



The image features two thick, curved bands of a vibrant green color. These bands are filled with a dense, repeating pattern of small, white, horizontal dashes or lines, creating a textured, woven appearance. The bands curve from the top corners towards the bottom, framing the central text. The background is a solid, clean white.

PENSANDO A ESCALA

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 escala (Think Scale) 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 ESCALA

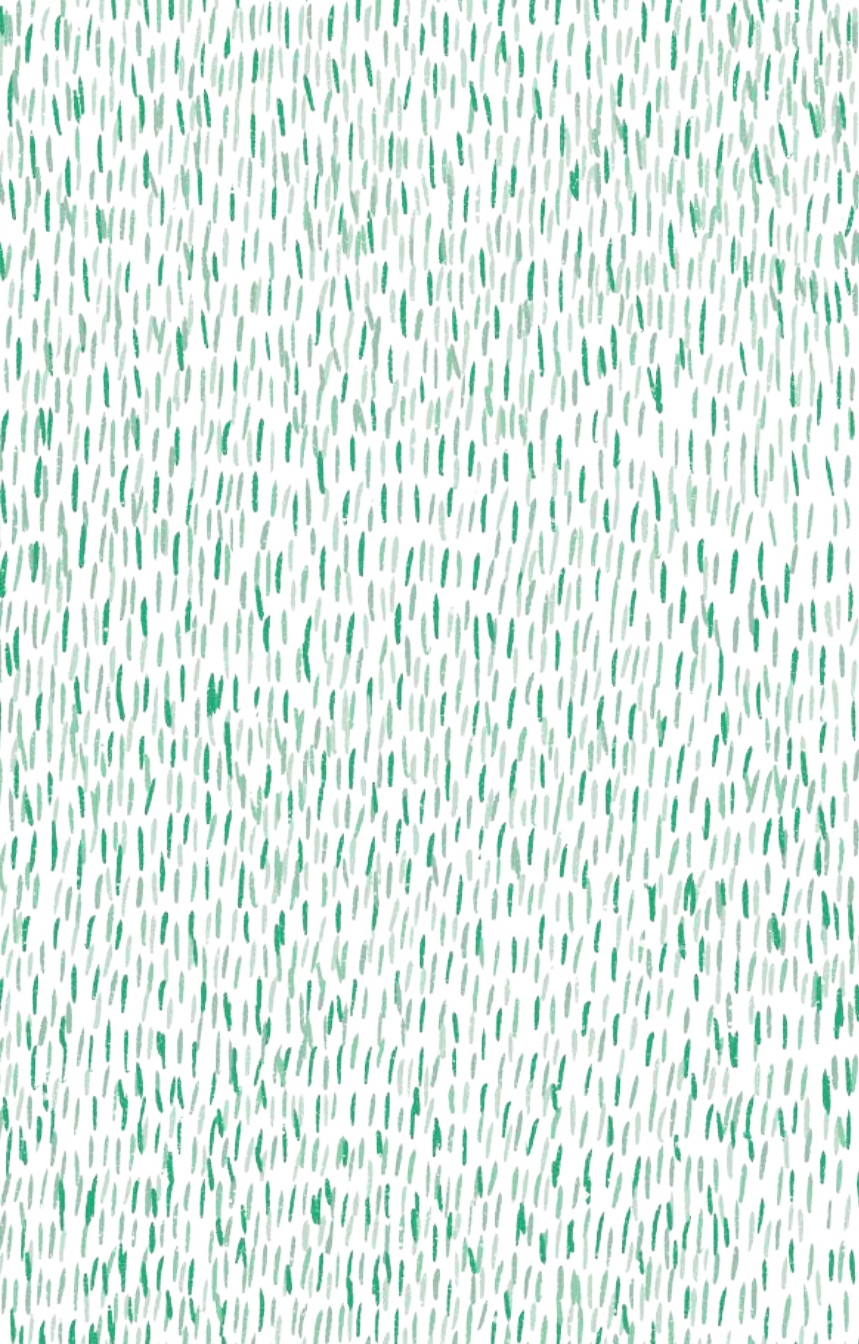
Para

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

Escala não é sinônimo de crescimento.

O que funciona pode não funcionar em escala.

A escala é uma jornada de mudanças de mentalidade.

A escala surge. Ela não pode ser imposta.

O desenho da escala não é pensado a posteriori.

A complexidade protela, a simplicidade escala.

A agência alimenta a escala, e vice-versa.

A diversidade torna a escala mais relevante.

Soluções fixas crescem, ideias compartilhadas escalam.

Juntos, escalamos; divididos, estagnamos.

Societal Thinking

Pausa para reflexão

Agradecimentos

Referências

PENSANDO A ESCALA

Escala

/is k'a la/

/ij k'a la/

ESCALA | SUBSTANTIVO

Tamanho ou nível de algo, sobretudo de grandes dimensões.

ESCALAR | VERBO

Subir até o topo de algo alto e/ou íngreme.

ESCALA | SUBSTANTIVO

Conjunto de marcas, linhas ou números, utilizado para medir algo.

*Existem muitas
possibilidades na mente
do principiante, mas
poucas na do especialista.*

— SHUNRYU SUZUKI

Introdução

Se a Via Láctea, nossa galáxia, tivesse 8 milhões de quilômetros de diâmetro, a Terra, único lugar onde ainda podemos viver, equivaleria a um grão de sal. A biomassa humana representa cerca de 0,01% desse grão de sal. No entanto, mesmo após 500 anos de intensos avanços tecnológicos e econômicos, ainda temos dificuldade de compreender e visualizar a escala de nossos problemas de sociedade e melhorar a vida de todas as pessoas que habitam nosso grão.

Isso traz à tona algumas questões importantes sobre escala. Será que não temos um bom arcabouço para compreender a escala de nossos problemas? Será que não temos métodos testados para crescer em escala diante de desafios profundos? Será que não temos uma escala relevante para medir e monitorar nosso progresso? Considerando muitas dessas perguntas assustadoras, é preciso pensar sobre escala de muito mais formas do que fazemos hoje e não permitir que essa questão fique enterrada no conforto do que se considera pragmático.

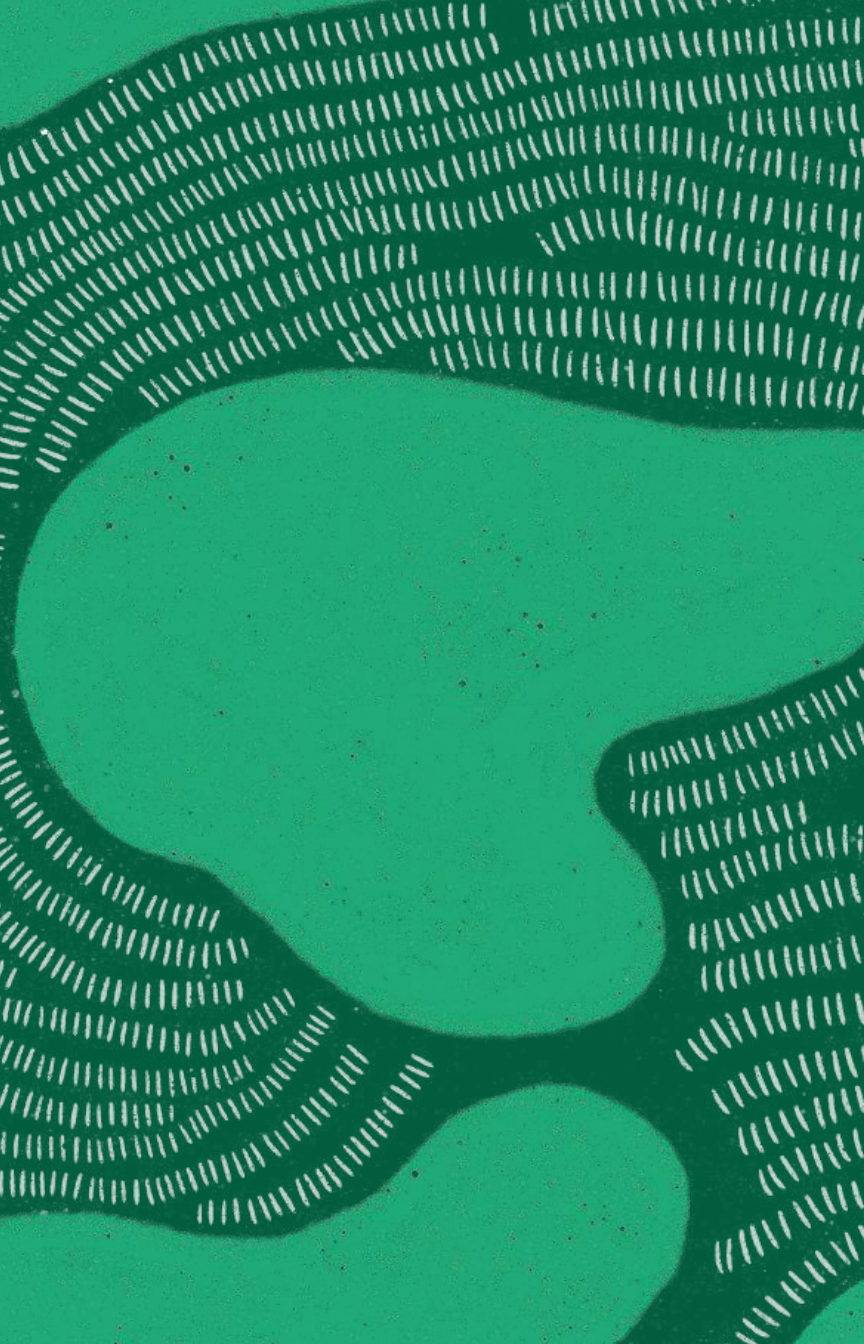
Pensando a escala foi concebido como uma oportunidade para – ora – pensar. Trata-se de uma curadoria de ideias e provocações para instigar

a reimaginação. O livro não fornece respostas, e nem poderia. Talvez você queira lê-lo quando estiver desenhando um projeto para ganhar escala, atravessando dificuldades e incertezas, ou mesmo que seja só 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 o que funcionará em escala, explorar alternativas e elevar a aspiração de avançar em uma jornada de mudanças exponenciais.

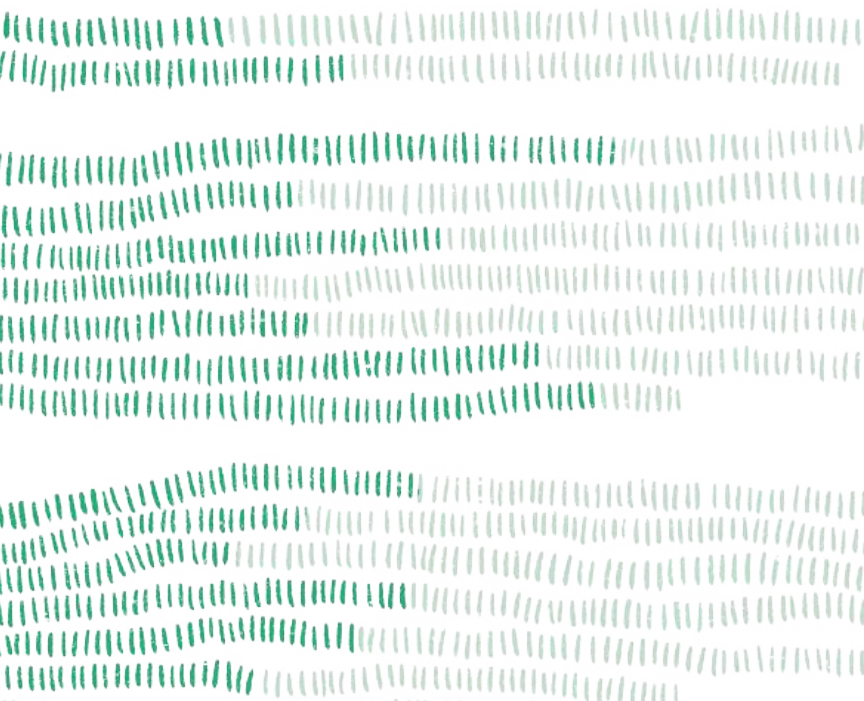
— Sanjay Purohit, curador-chefe, Societal Thinking



The background is a solid green color. It features several white, wavy, concentric lines that resemble the fronds of a palm tree or the rings of a tree trunk. These lines are arranged in a circular pattern, with some lines being more prominent than others. In the upper left corner, there is a white, semi-circular shape that looks like a stylized sun or a moon. The overall effect is a modern, abstract design.

Escala *não é*
sinônimo de
crescimento.

O crescimento é relativo aos resultados anteriores.
A escala é relativa ao tamanho total do problema
que ainda precisa ser enfrentado.



Primeiro, capacitamos 5 mil agricultores. Depois, planejamos o treinamento de 25 mil. Estamos pensando em crescimento. Mas se 50 milhões de agricultores ainda precisam ser capacitados, como reimaginar e planejar o ecossistema de capacitação para 100%? Seria possível criar um protótipo com 2,5%, depois alcançar 10% e, a partir daí, avançar mais? Será que agora estamos pensando em escala?



Mais é diferente.

— PHILIP ANDERSON

Pegue um problema do mundo real e defina metas audaciosas. As metas audaciosas nos convidam a explorar caminhos alternativos e nos ajudam a pensar em como alcançá-las.



É preciso visualizar o que seria o sucesso em escala tomando o tamanho do desafio como referência.

Acredito que, se queremos fazer a diferença, se realmente queremos causar impacto, se queremos mais desenvolvimento, se queremos realmente mudar a vida das pessoas, temos que pensar em escala, porque ter apenas uma pequena solução que funcione em um pequeno projeto-piloto não mudará ninguém.

— NANDAN NILEKANI



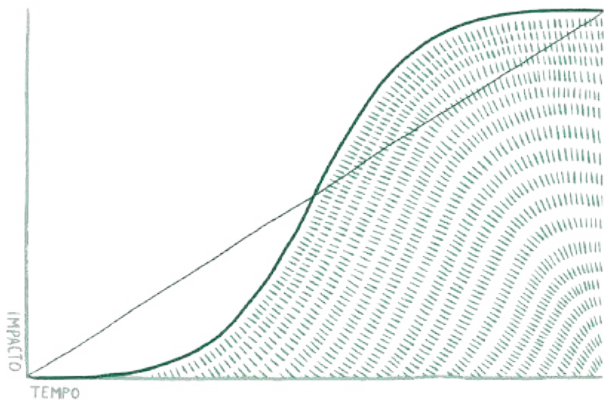
Alguns dos maiores desafios enfrentados tanto por computadores quanto por mentes humanas: como gerenciar espaço finito, tempo finito, atenção limitada, incógnitas desconhecidas, informações incompletas e um futuro imprevisível; como fazer isso com graça e confiança; e como fazer isso em uma comunidade com outras pessoas que estão tentando fazer o mesmo simultaneamente.

— BRIAN CHRISTIAN E TOM GRIFFITHS

É assustador conceber uma mudança em escala supondo que teremos que dar conta de tudo. Busque aquela pequena mudança que pode desencadear uma mudança maior e mais rápida.

O mundo é não linear. Tentar torná-lo linear para nossa conveniência matemática ou administrativa em geral não é uma boa ideia, mesmo quando é viável – e raramente é viável.

— DONELLA MEADOWS



Se conseguirmos realmente entender o problema, a resposta virá dele, porque a resposta não está separada do problema.

— JIDDU KRISHNAMURTI

Busquemos expandir a escala do impacto, a escala das ideias, mas sem esperar que uma única organização dê conta da escala do problema sozinha. Esse empenho se torna uma jornada inspiradora, uma fibra de conexão, um esforço incansável.



Ao resolver um problema para bilhões de pessoas, o esforço de articulação deve crescer linearmente, e a escala do engajamento do ecossistema deve se expandir exponencialmente.



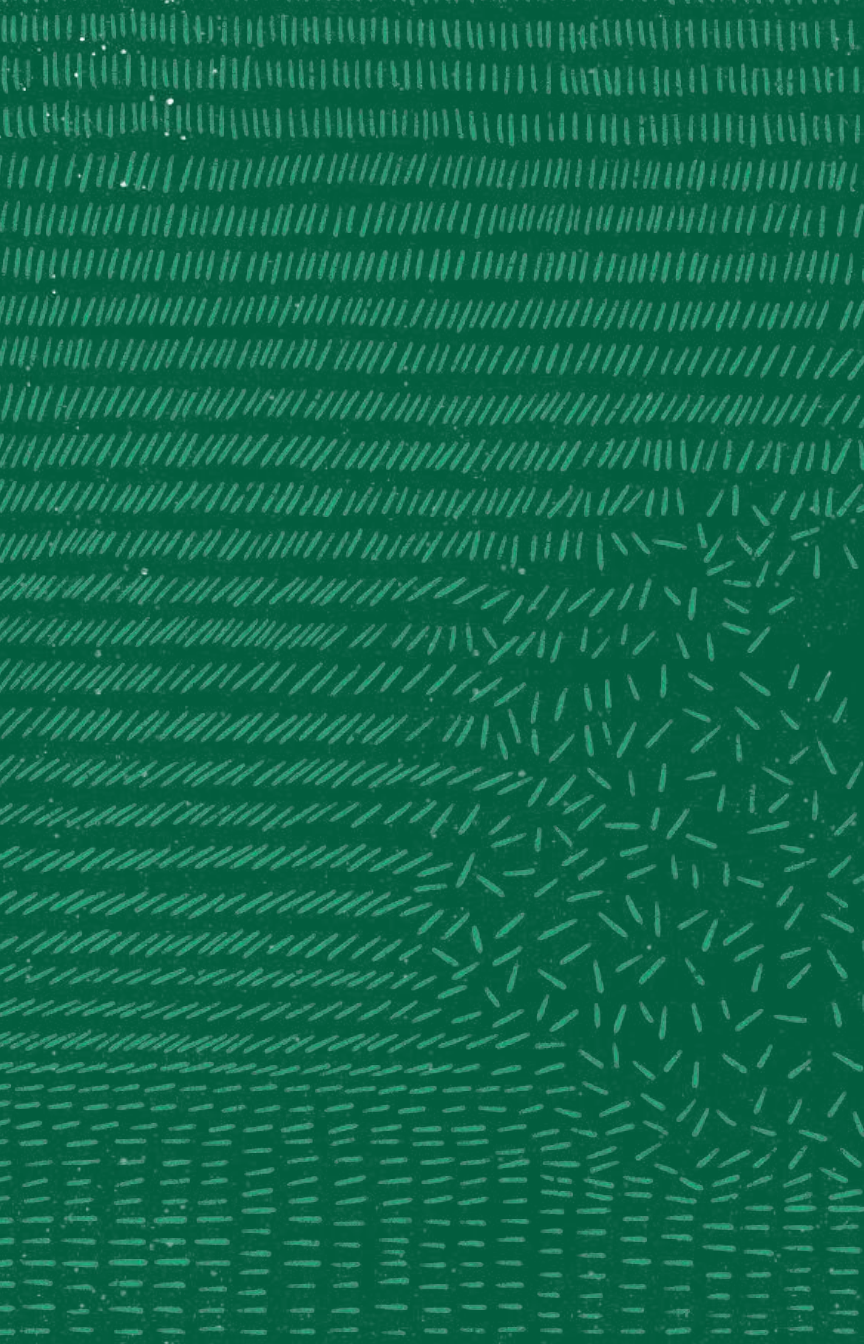
ANOTAÇÕES

O que significa escala?

ANOTAÇÕES

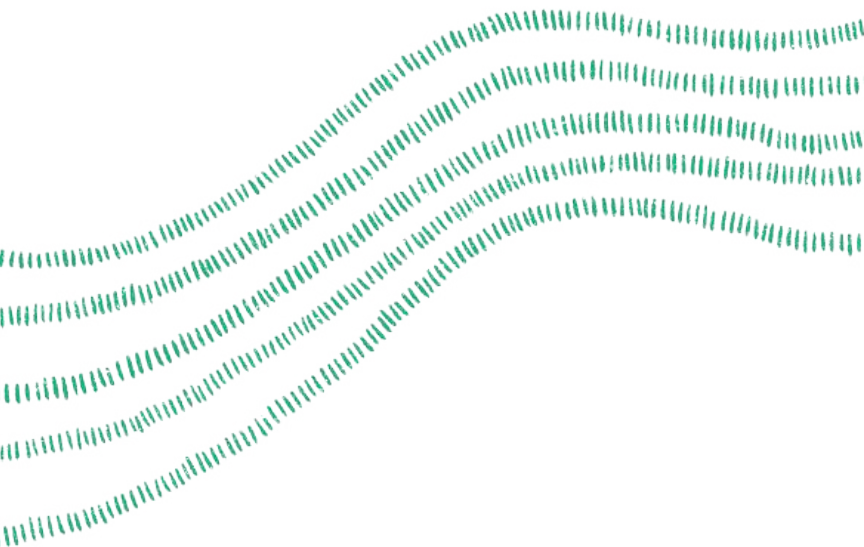
A series of 12 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page, intended for taking notes.

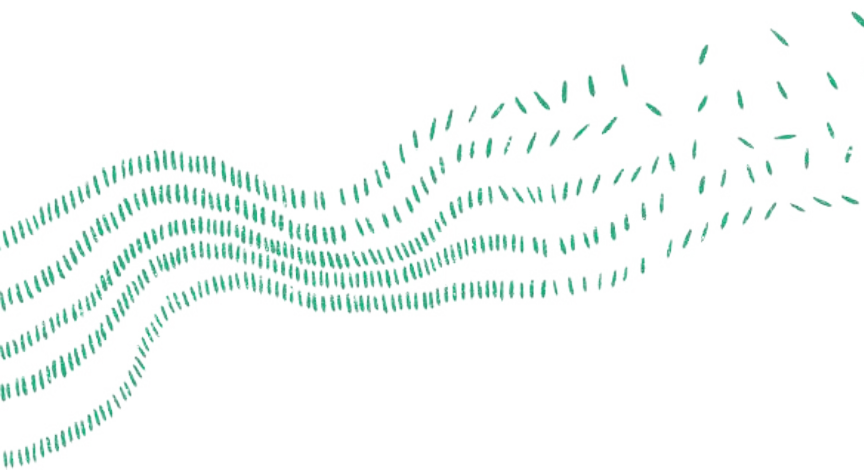
O que significa escala?



O que
funciona
pode *não*
funcionar em
escala.

Uma solução pode ser comprovada em um contexto. Isso não significa que ela funcionará em todos os contextos.





Podemos desenvolver um projeto para construir mil escolas-modelo. Será que essa solução, sozinha, pode ajudar na construção de 200 mil dessas escolas? Para isso, será que precisaremos desenvolver meio milhão de lideranças que possam nutri-las?

A palavra 'funciona' em 'o que funciona em escala' significa qualidade, pois, se um projeto não funciona, qual é o sentido de escalá-lo?

Infelizmente, nossos hábitos tradicionais de pensamento insistem que é preciso criticar alguma coisa e mostrar que aquilo é ruim antes de sugerir uma mudança. É mais difícil reconhecer que algo é excelente e depois pedir mudanças porque, apesar de excelente, não é suficiente.

— EDWARD DE BONO



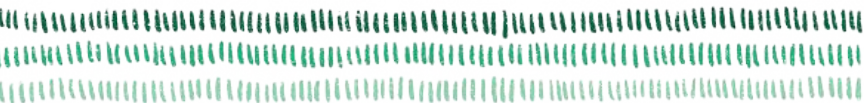
A resposta sincera para o que funcione em escala é "não sei". Quando aceitamos essa resposta, reconhecemos que encontrar uma solução que funcione em escala é uma forma de pensar antes de ser uma ação.

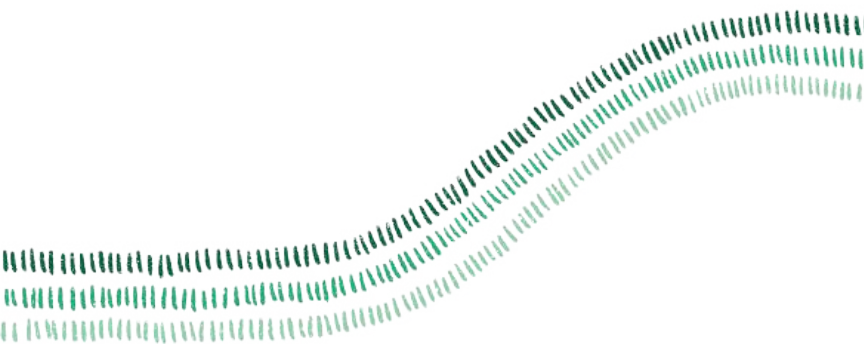


Quando nos questionamos, o mundo fica mais imprevisível. Isso exige admitirmos que os fatos podem mudar, e que o que antes era certo agora pode estar errado.

— ADAM GRANT

Quando temos uma missão ambiciosa e aceitamos que não sabemos como realizá-la, começamos a descobrir o que funcionará em escala.





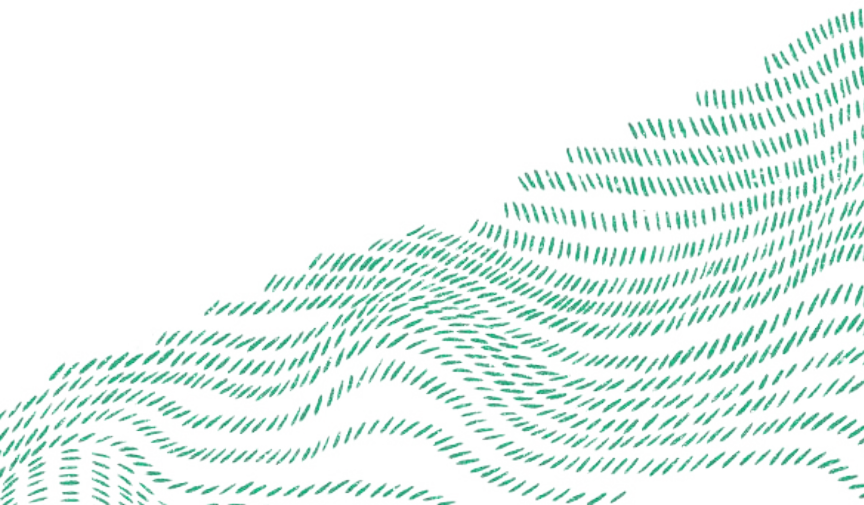
*Primeiro a vida, depois os espaços, depois os edifícios –
o contrário nunca funciona.*

— JAN GEHL

Funcionar em escala é diferente de escalar o que funciona. Embora muitos projetos-pilotos sejam bem-sucedidos, o aumento de sua escala muitas vezes falha quando o contexto muda.

Talvez sejamos nós que ainda não aprendemos a olhar para isso do ponto de vista certo, por uma perspectiva que revelaria sua simplicidade oculta.

— CARLO ROVELLI



Não ofereça soluções e suponha que elas serão adotadas com facilidade. Em vez disso, crie um ambiente que ajude os indivíduos a resolverem problemas em seu próprio contexto específico e permita que as instituições respondam com agilidade.

Analizamos mais de mil empresas e descobrimos que aquelas com metas relativamente ambiciosas em relação às mudanças climáticas investiram mais do que as demais, fizeram mudanças operacionais significativas e, no processo, impulsionaram a inovação.

— GEORGE SERAFEIM



ANOTAÇÕES

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

Por que pensar em escala agora?

ANOTAÇÕES

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

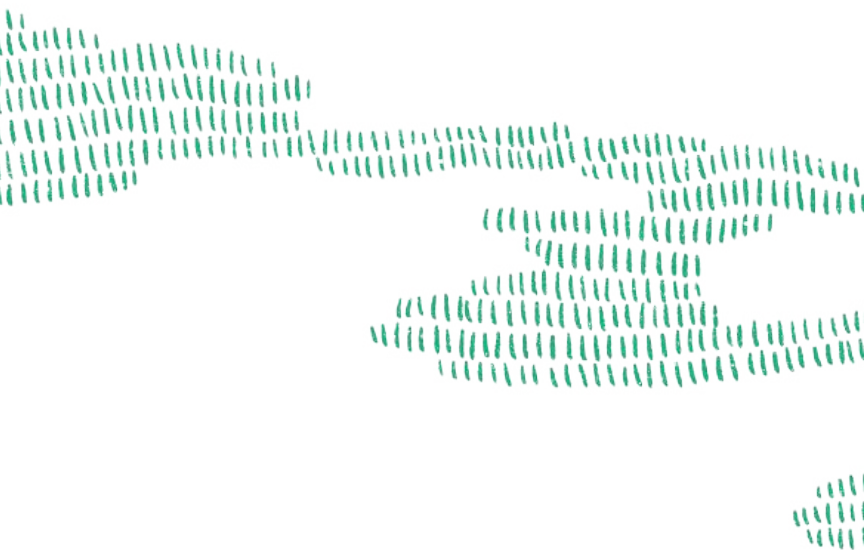
Por que pensar em escala agora?





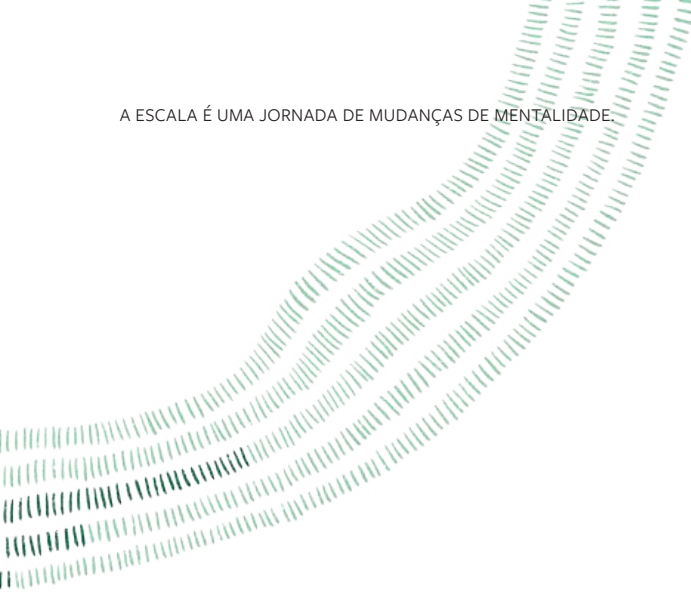
A escala é uma
jornada de
mudanças de
mentalidade.

O caminho para a escala é pontuado por marcos de adoção. Cada um é uma oportunidade para repensar e reaprender.



Para ampliar o acesso à justiça célere para 100 milhões de pessoas, é necessário reimaginar os marcos de nossa jornada e nos preparar para tentar, falhar, tentar. É possível criar um protótipo até alcançar 2.5%, identificar ideias relevantes em 10% e buscar a expansão da escala após 30% de adoção?





Cada marco na jornada para a escala leva a uma mudança de mentalidade. Isso exige mudanças profundas na liderança, na equipe, nas operações e no ecossistema.

Para que a mudança seja transformadora, nossa mudança de mentalidade deve se manifestar em nossas ações.

— CHRISTIANA FIGUERES E TOM RIVETT-CARNAC

É impossível um homem aprender o que ele acha que já sabe.

— EPICTETO

A primeira solução óbvia define o problema. Ela não resolve o problema. Experimentar muitas ideias é uma maneira confiável de ir além dos sintomas e chegar ao problema e, depois, ao problema do problema.



Quando 2% de uma população faz algo de forma coordenada, isso faz uma diferença. Quando 5% fazem isso, tudo pode mudar.

— SETH GODIN



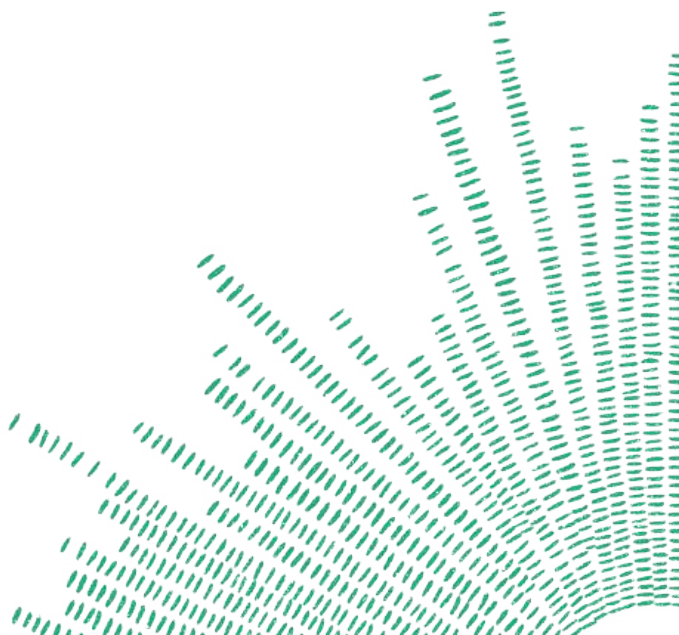
A escala não é um número, mas uma curva. "Escalar" é obter um crescimento não linear sustentado do impacto e um impulso crescente que nos convence que algo realmente grandioso – a realização de todo o seu potencial – pode muito bem acontecer.

— KEVIN STARR

Anunciamos o sucesso cedo demais. A menos que a mudança seja visível em pelo menos 10% da sociedade, ela sequer é relevante. Para ser significativa, uma mudança precisa ser visível em pelo menos 30% da sociedade. Só aí estaremos no caminho certo.

80 % A MUDANÇA É ASSIMILADA
60 % ADOTADA COMO PADRÃO
É SIGNIFICATIVA
RELEVANTE

Enquanto não chegamos a 2.5% da população, devemos afirmar que estamos construindo protótipos. Ainda temos muito a aprender com nossos fracassos.



É difícil abandonar velhas crenças. Elas são familiares. Ficamos à vontade com elas e passamos anos criando sistemas e desenvolvendo hábitos que dependem delas. Assim como um homem que usa óculos há tanto tempo que se esquece quando está com eles, esquecemos que o mundo é assim para nós porque nos acostumamos a vê-lo dessa forma através de um conjunto de lentes específico. Hoje, no entanto, precisamos de lentes novas. E precisamos jogar fora as antigas.

— KENICHI OHMAE

Da implementação de programas até a mentoria de diversos parceiros e o amadurecimento como orquestrador da rede, essa é a jornada de uma liderança no caminho até a escala.

A decorative graphic consisting of numerous thin, green, parallel diagonal lines that fan out from the bottom left corner towards the right side of the page, creating a sense of movement and growth.

ANOTAÇÕES

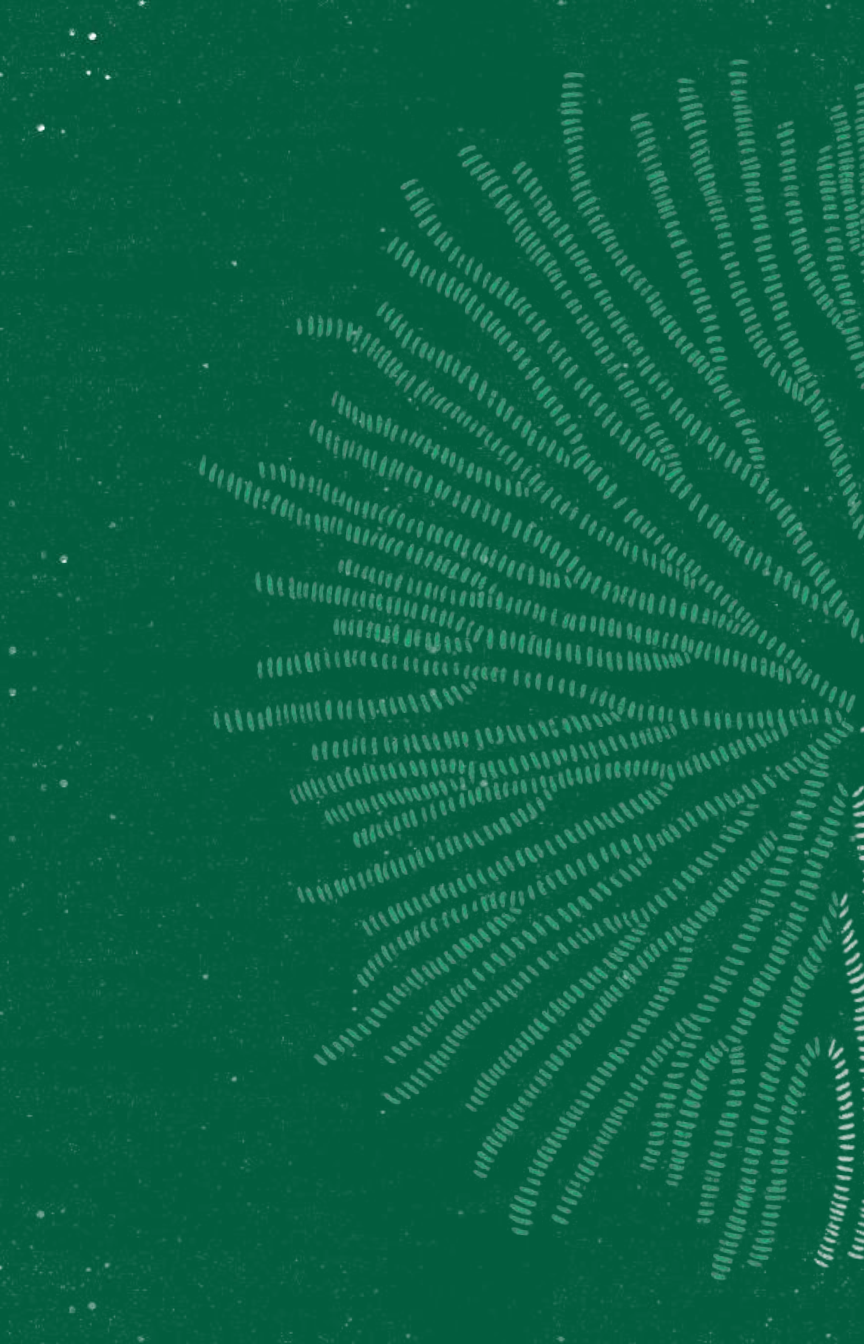
A series of 12 horizontal, hand-drawn green lines spanning the width of the page, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and have a soft, painterly texture.

O que, atualmente, limita a escala?

ANOTAÇÕES

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

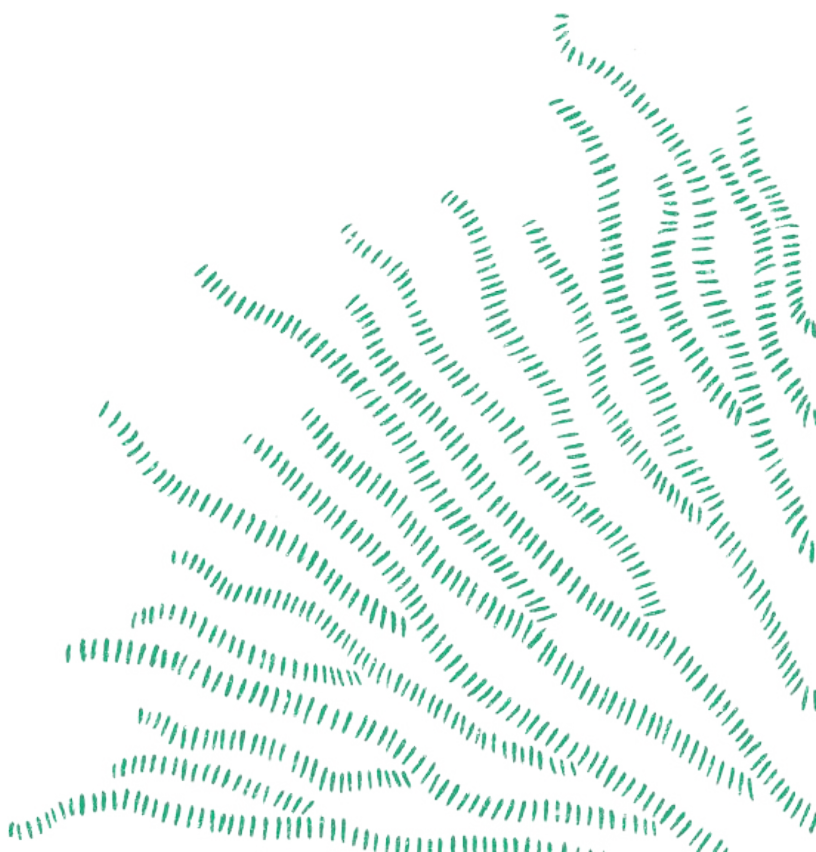
O que, atualmente, limita a escala?



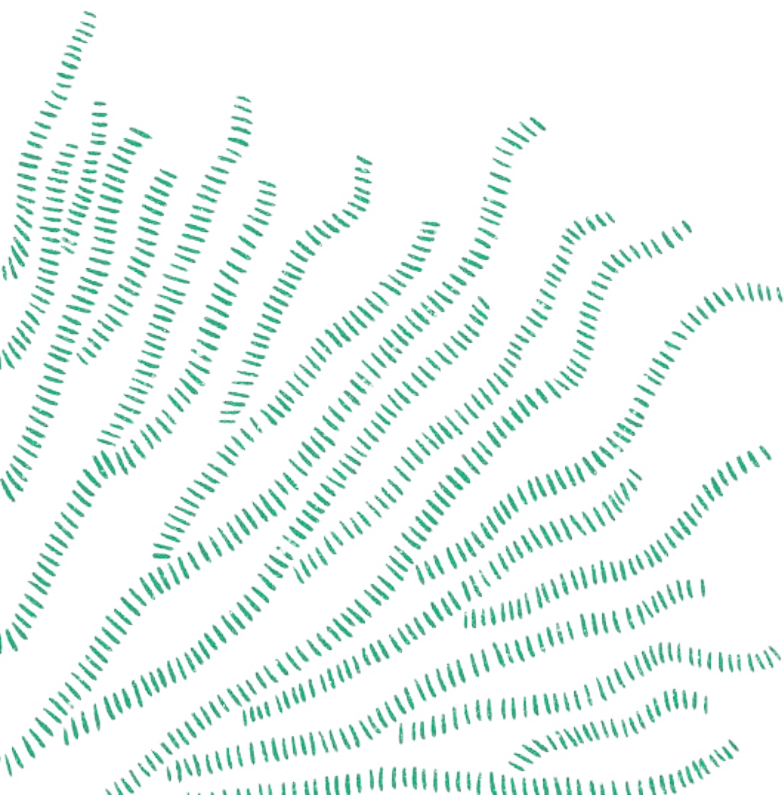
The background is a dark green, textured surface. On the left side, there are stylized white fern fronds. One frond is in the upper left corner, and another, larger one is in the lower left corner, extending towards the center. The text is centered in the middle of the image.

A escala surge.
Ela não pode
ser imposta.

As ideias ganham escala conforme respondem ao contexto com o uso reiterado. Elas são adotadas e não implementadas.



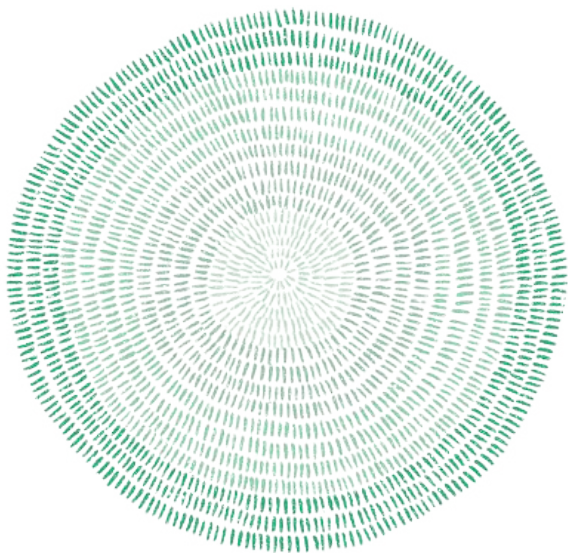
Os agentes comunitários de saúde sabem por que é difícil seguir novas práticas. É preciso tempo para experimentar, aprender e modificar hábitos estabelecidos de acordo com seu respectivo contexto. É possível criar ferramentas para que eles possam fazer isso?

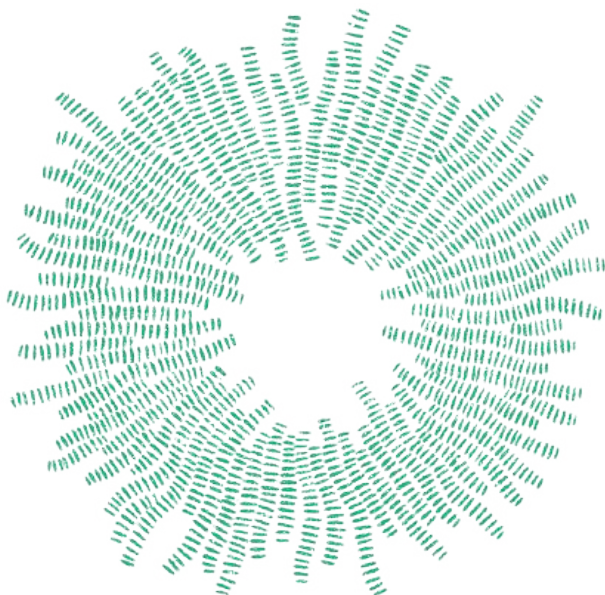


Vá ao encontro das pessoas onde elas estão. Não force uma solução nelas. Procure maneiras de capacitá-las para que elas resolvam seus próprios problemas. Isso criará um compromisso na rede.

Em organizações abertas, um catalisador é a pessoa que inicia um círculo e depois vai, aos poucos, ficando em segundo plano.

— ORI BRAFMAN E ROD BECKSTROM



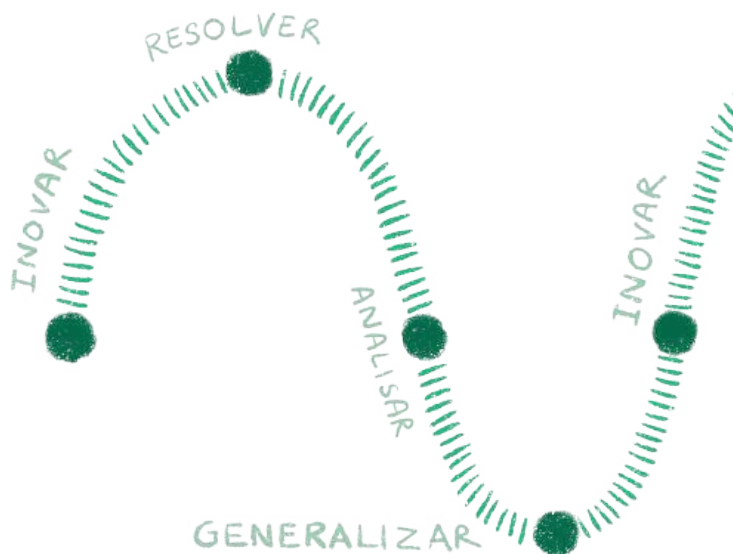


Acerte o processo contínuo e ele continuará gerando benefícios contínuos. Em nossa nova era, os processos superam os produtos.

— KEVIN KELLY

Todo mundo precisa desenvolver suas próprias soluções. Quando chegamos à escala populacional, não é possível haver um processo único para resolver a grande variedade de problemas.

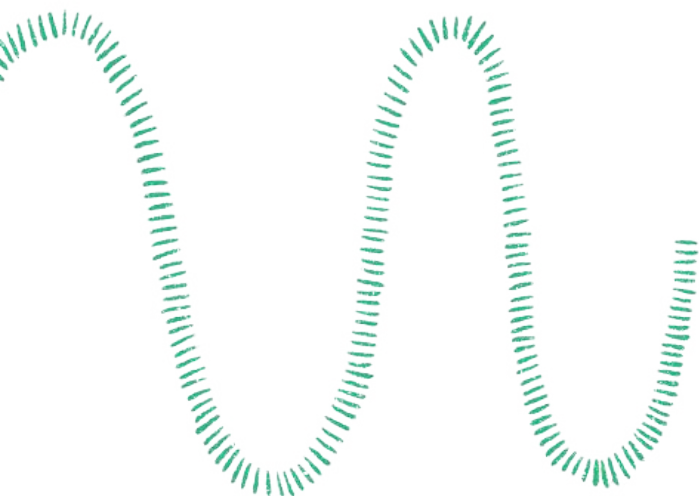
Escale em ciclos iterativos. Resolva um problema simples no ponto de atrito. Ajude o ecossistema a se adaptar em escala. Repita o processo no próximo problema simples.



Construir, mensurar e aprender. A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, mensurar a resposta dos clientes e, em seguida, avaliar a necessidade de mudar de rota ou perseverar. Em uma startup, todos os processos bem-sucedidos devem estar direcionados para acelerar esse ciclo que se realimenta.

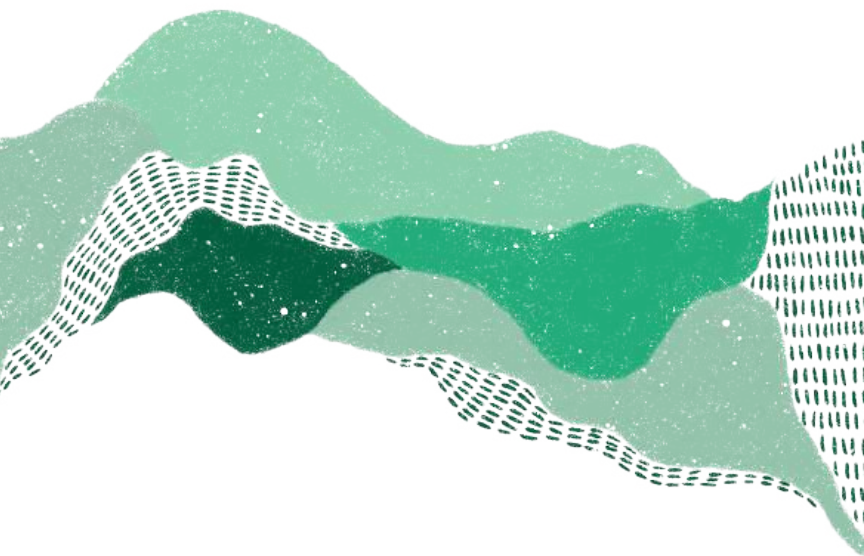
— ERIC RIES

Para soluções em escala, é preciso distribuir a capacidade de resolver. Mas antes é preciso distribuir a capacidade de enxergar.



A mudança nas sociedades mais pobres deve vir predominantemente de dentro; não podemos impor isso a elas.

— PAUL COLLIER



Não somos nós que fazemos com que o crescimento ocorra. O melhor que podemos fazer é proporcionar o ambiente certo e oferecer o atrito necessário para que as pessoas possam optar por mudar e crescer.

— JAMES HUNTER

Quando uma infraestrutura digital aberta é criada para corresponder à escala e à diversidade de um país, ela nos permite pensar em diferentes tipos de soluções que podem ser cocriadas a partir dela. Isso abre oportunidades para trabalhar com organizações da sociedade civil, com o governo e com empresas.



ANOTAÇÕES



Quais são alguns dos principais marcos no caminho para ganhar escala?

ANOTAÇÕES



Quais são alguns dos principais marcos no caminho para ganhar escala?



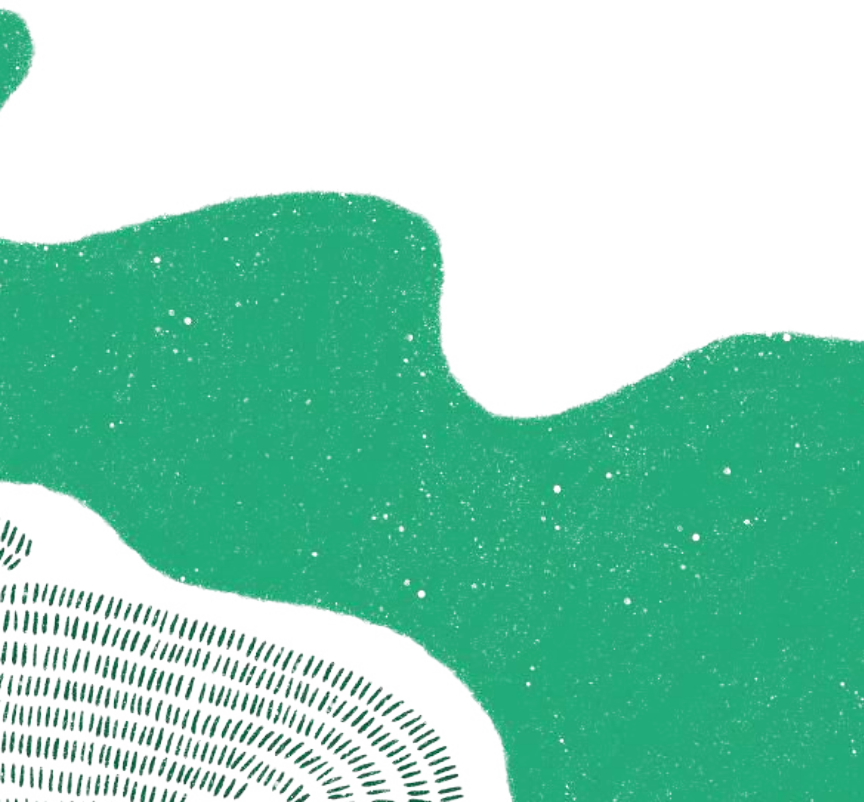
O desenho
da escala *não*
é definido a
posteriori.



Um elefante não é um rato grande. A forma como uma ideia ganhará escala não é uma questão a se considerar depois.



Por padrão, nós desenhamos um projeto, testamos e comprovamos como será o reúso da água entre 100 famílias antes de pensar como será isso entre 100 milhões de famílias. É possível começar desenhando um projeto para o reúso de água para 100 milhões de famílias e comprovar isso?



Mesmo se juntarmos 2 mil ratos, eles não formarão um elefante. Se queremos um elefante, temos que tomar essa decisão no estágio embrionário do desenho do projeto. Pensar em escala depois da implementação já será tarde demais

Acho que se fosse fácil ampliar a escala dos impactos, todo mundo faria isso com muito mais tranquilidade. Mas se você desenhar seu projeto desde o início tendo uma ideia de como isso, seja qual for a sua solução, pode ganhar escala – seja por meio do governo, dos mercados ou da filantropia, ter essa visão desde o primeiro dia ajudará a criar um modelo que funcione.

— DON GIPS



Se conseguirmos imaginar alguma coisa, há uma boa chance de que ela aconteça. Se não imaginarmos, não há quase chance nenhuma de acontecer.

— MUHAMMAD YUNUS

Quando começamos a desenhar para a escala, é preciso que haja tanto adequação quanto eficiência de capital. Essas são questões sérias que devem ser enfrentadas primeiro.





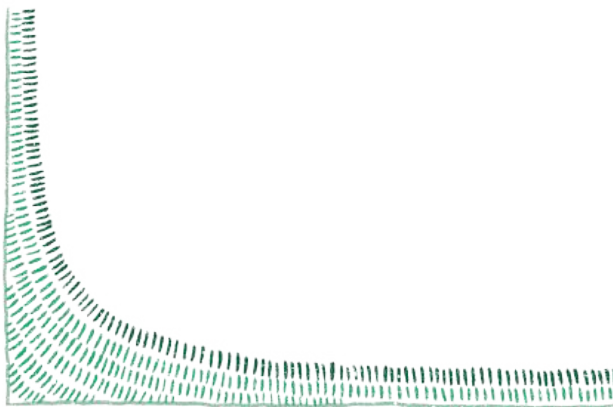
Às vezes, é preciso mudar para ganhar escala. A suposição de que primeiro se inova e depois se ganha escala pode ser enganosa, pois ganhar escala também exige engenhosidade e pensamento criativo. Ganhar escala significa transformar sua solução para crescer e ter mais impacto.

— CYRIL BOUQUET, JEAN-LOUIS BARSOUX E MICHAEL WADE

Quando começarmos a escalar, não conseguiremos garantir nem recursos nem capacidade adequados em tempo hábil se esses aspectos não tiverem sido previstos e planejados desde o início. É preciso levar em conta o tempo necessário para se encontrar e alinhar lideranças que compartilham das mesmas ideias e da mesma ambição de expandir.

A princípio e durante algum tempo, a maior conquista foi um sonho. O carvalho dorme na bolota; o pássaro espera no ovo; e, na visão mais elevada da alma, há o rebuliço de um anjo desperto. Os sonhos são as sementes das realidades.

— JAMES ALLEN



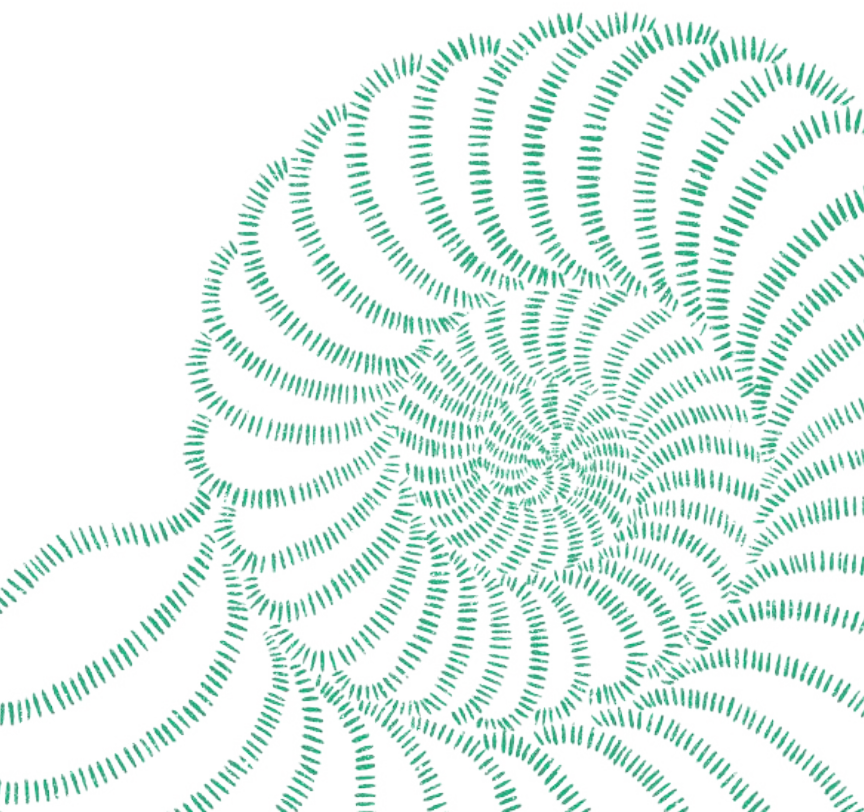
Escala não tem a ver com projetar um aplicativo ou uma solução específica. Isso vai variar de acordo com o contexto, e os contextos mudam. Trata-se de desenhar uma infraestrutura que possa ser configurada para atender a novas demandas nos contextos que surgirem.

Se os testes são tão valiosos, por que as empresas não testam mais? Depois de passar anos me debruçando sobre essa questão, posso dizer que o motivo central é cultural.

— STEFAN THOMKE



98% das pessoas do planeta têm boas intenções. Sempre haverá aqueles 2% que tentarão bagunçar as coisas de propósito. Primeiro, pense seu projeto para as 98% com boas intenções e ajude a facilitar as coisas para elas. Depois, acrescente freios e contrapesos para limitar o comportamento indesejável daqueles 2%.



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 capacitar outras pessoas para criar novas soluções que funcionem em escala?

ANOTAÇÕES

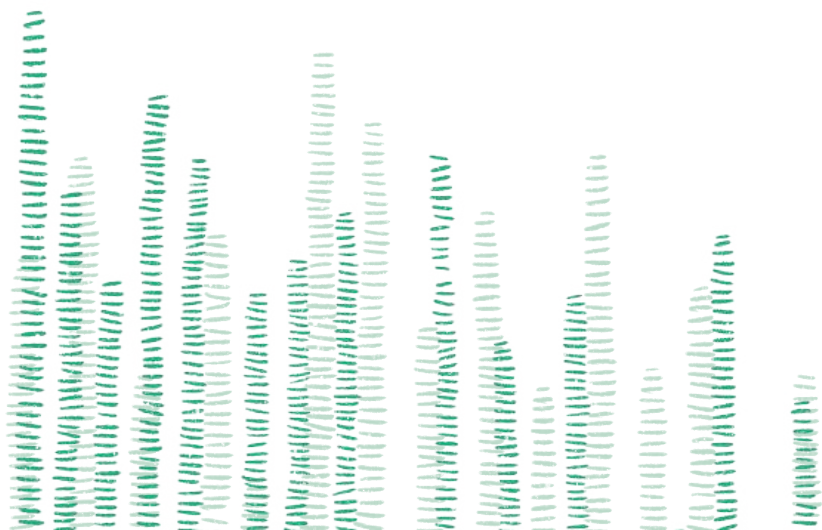
A series of 12 horizontal, wavy green lines spanning the width of the page, intended for handwritten notes. The lines are evenly spaced and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Como capacitar outras pessoas para criar novas soluções que funcionem em escala?

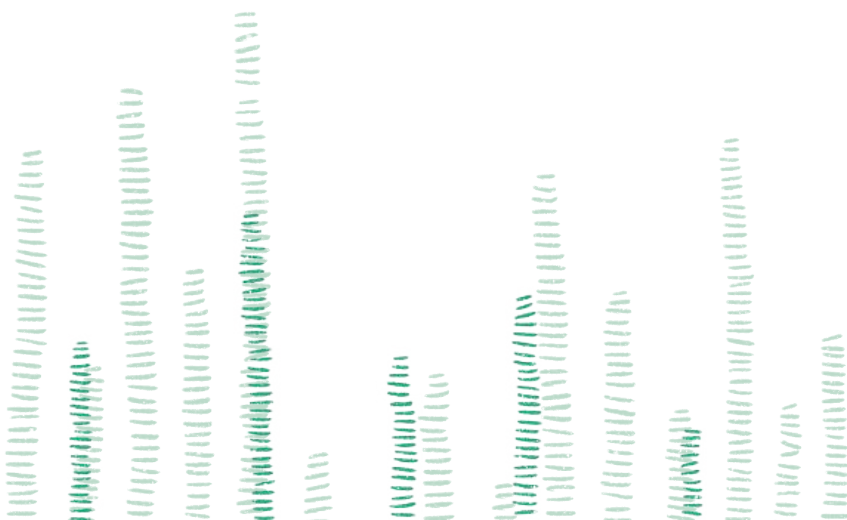


A complexidade
protela, *a*
simplicidade
escala.

As soluções complexas buscam resolver todos os problemas de poucos. As ideias inovadoras escalam pequenas mudanças para todos.



Todo ano, colhemos uma amostra dos níveis de aprendizado de algumas crianças e corremos para reduzir a desigualdade que aumenta. O que seria diferente se cada professor pudesse mensurar semanalmente a mudança e reduzir essa disparidade?



Quando a capacidade de escalar enfrenta
imensas restrições, estimula-se a simplicidade de
pensamento e imaginação.

*Transformar uma ideia em realidade pode fazer com
que a coisa pareça menor. Ela deixa o sobrenatural
para se tornar mundana. A imaginação não tem limites.
O mundo físico tem. O trabalho existe em ambos.*

— RICK RUBIN



*Se você mantiver a proximidade com a natureza,
com sua simplicidade, com as pequenas coisas quase
imperceptíveis, essas coisas podem inesperadamente
ganhar uma grandeza incomensurável.*

— RAINER MARIA RILKE

Micro é o novo mega. Faça pequenas coisas
em escala.



No fim das contas, a criatividade não está só no que escolhemos incluir, mas também no que escolhemos deixar de fora. Escolha com sabedoria.

— AUSTIN KLEON

Qualquer pessoa deve ser capaz de criar ou produzir valor em poucas etapas. Quanto mais utilizamos um serviço, mais valioso ele deve se tornar.



Devemos desenhar a partir da maneira como as pessoas se comportam, não de como gostaríamos que elas se comportassem.

— DONALD NORMAN



Os momentos que despertam a generosidade nas pessoas são os momentos para os quais devemos desenhar em escala.

A resistência à simplificação se baseia na crença de que cada recurso, peça e função adicional representa uma melhoria.

— DAN WARD

Mantenha o mínimo.



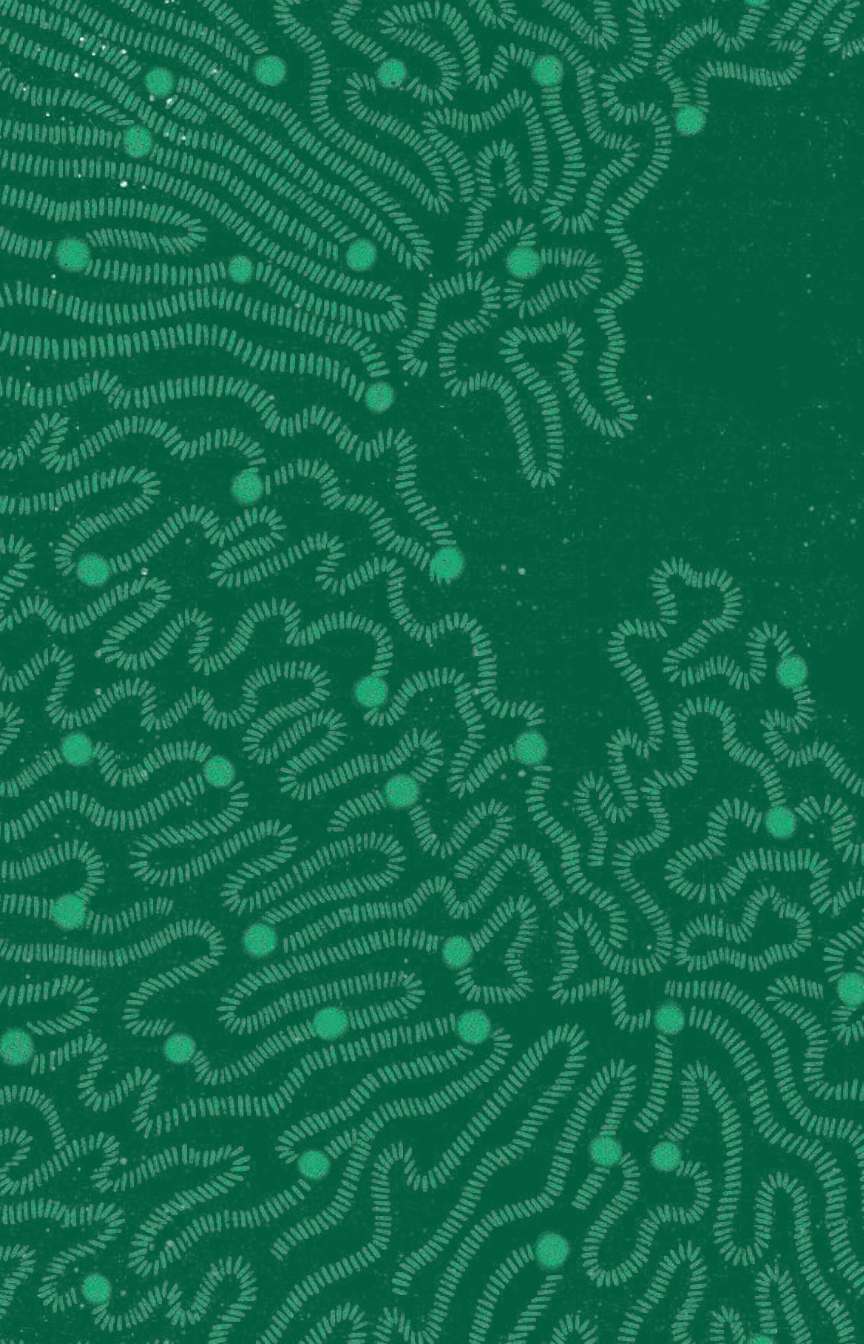
ANOTAÇÕES

Qual seria uma mudança disruptiva simples que pode escalar?

ANOTAÇÕES

A series of 12 horizontal, wavy lines in a light green color, spaced evenly down the page, intended for handwritten notes.

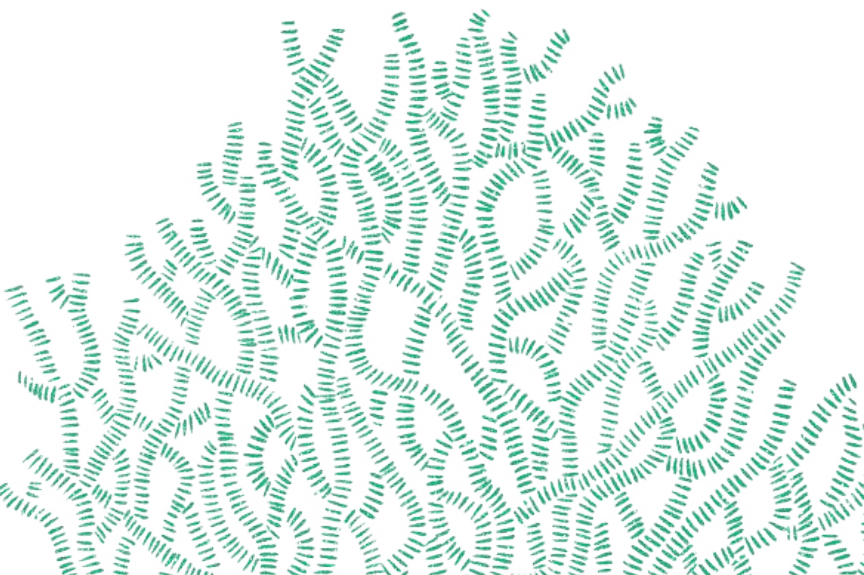
Qual seria uma mudança disruptiva simples que pode escalar?





*A agência
alimenta a escala,
e vice-versa.*

Toda pessoa carrega em si uma capacidade latente de resolver problemas. Desvendá-la induz a mudanças exponenciais.



Ao empregar 100 mil agentes comunitários rurais, precisamos desencadear a capacidade de atendimento desses trabalhadores. Munidos de dados e conhecimento, essa brigada de agentes ativos poderia representar a base para a escala?



O verdadeiro motor da ampliação da escala no setor de desenvolvimento é a agência dos participantes do sistema.

O desenvolvimento consiste na eliminação de diversos tipos de restrições que deixam às pessoas pouca escolha e pouca oportunidade de exercerem racionalmente sua agência.

— AMARTYA SEN



Precisamos observar a agência do sistema formal – por exemplo, do sistema judiciário – e o papel facilitador que ela desempenha na restauração da agência da sociedade em geral.

É fácil fingir que ninguém pode mudar nada, que a sociedade é enorme e o indivíduo é menos que nada. Mas a verdade é que os indivíduos criam o futuro e fazem isso imaginando que as coisas podem ser diferentes.

— NEIL GAIMAN



Construir uma infraestrutura digital significa garantir o poder de escolha – de liberdades que possibilitem coisas diferentes. Isso garante que as soluções sejam pensadas por pessoas mais próximas do contexto.

Os negócios mais valiosos das próximas décadas serão criados por empreendedores que buscam empoderar as pessoas em vez de tentar torná-las obsoletas.

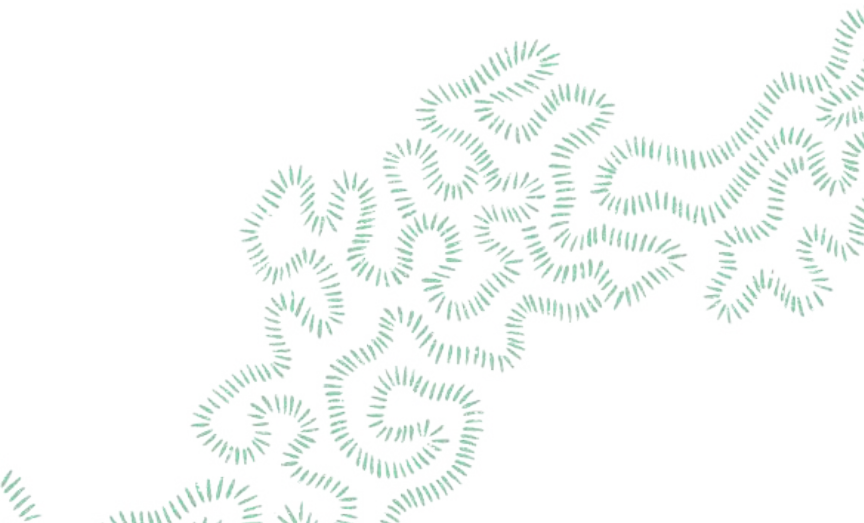
— PETER THIEL



Entre o estímulo e a resposta há um espaço. Nesse espaço está nosso poder de escolher nossa resposta. Em nossa resposta está nosso crescimento e nossa liberdade.

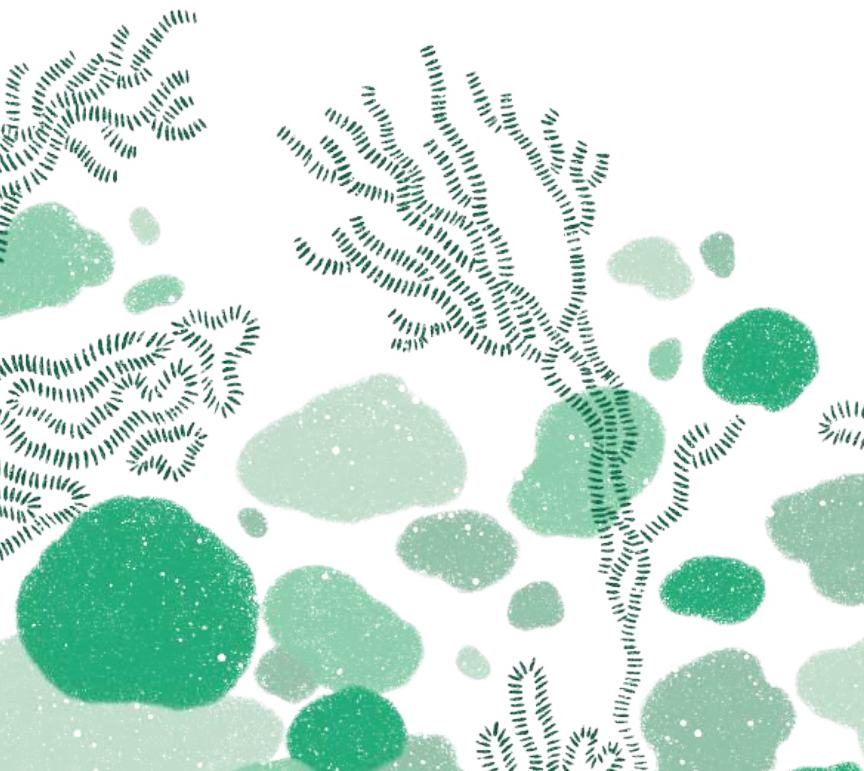
— VIKTOR FRANKL

Para restaurar o protagonismo, nutrir a dignidade e possibilitar o poder de escolha, leve os serviços até as pessoas em vez de pedir para elas virem até uma plataforma, loja ou site.

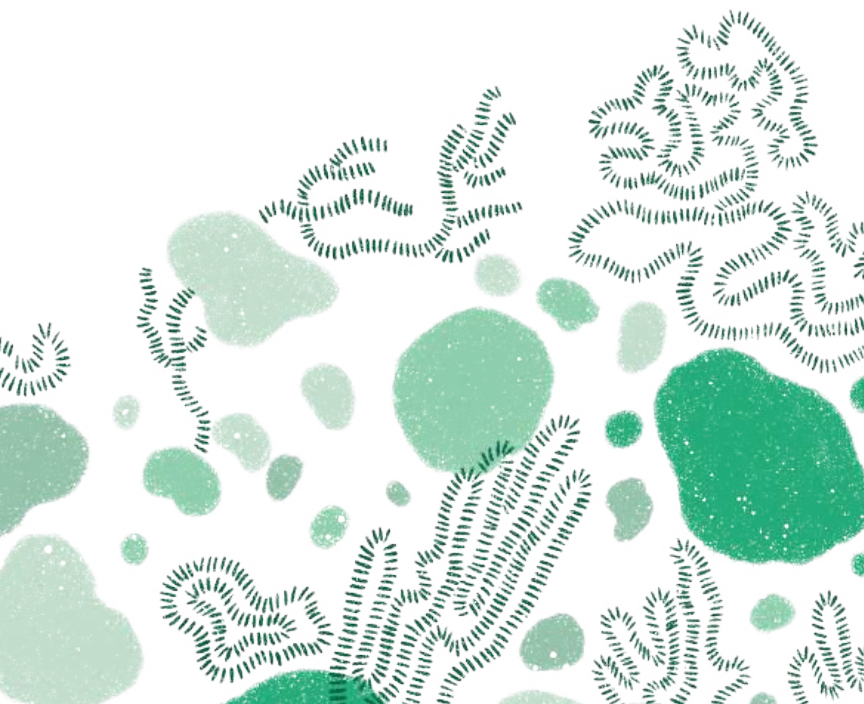


*Todos os dias, talvez com ingenuidade, tento encontrar
e construir o mundo em que quero viver.*

— ROBIN CHASE



Quando as pessoas percebem que há valor sendo oferecido ao seu círculo de compaixão, às pessoas com quem elas se importam – a si próprias, às suas famílias, à comunidade, à nação e à sociedade, não são necessários incentivos financeiros para elas se engajarem.



ANOTAÇÕES



Como destravar o protagonismo coletivo para encontrar soluções em escala?

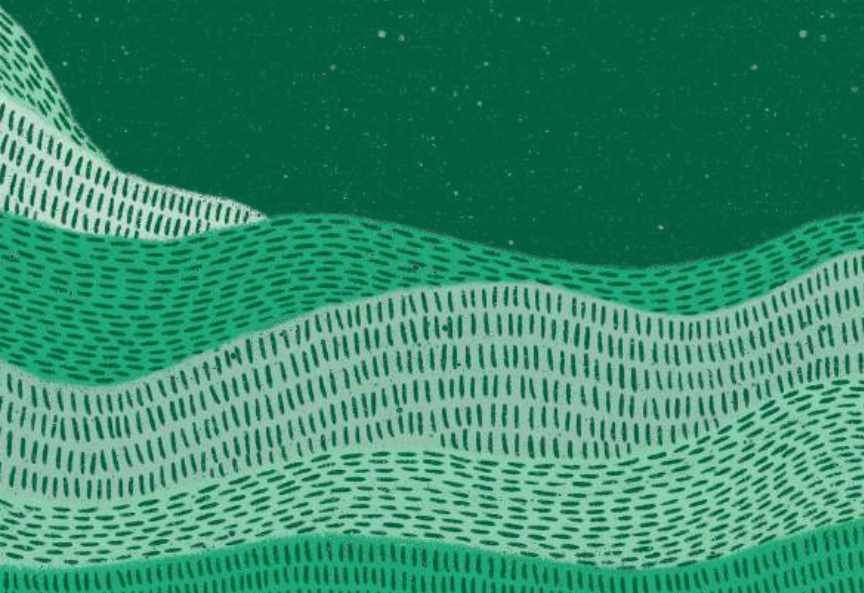
ANOTAÇÕES

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 down the page.

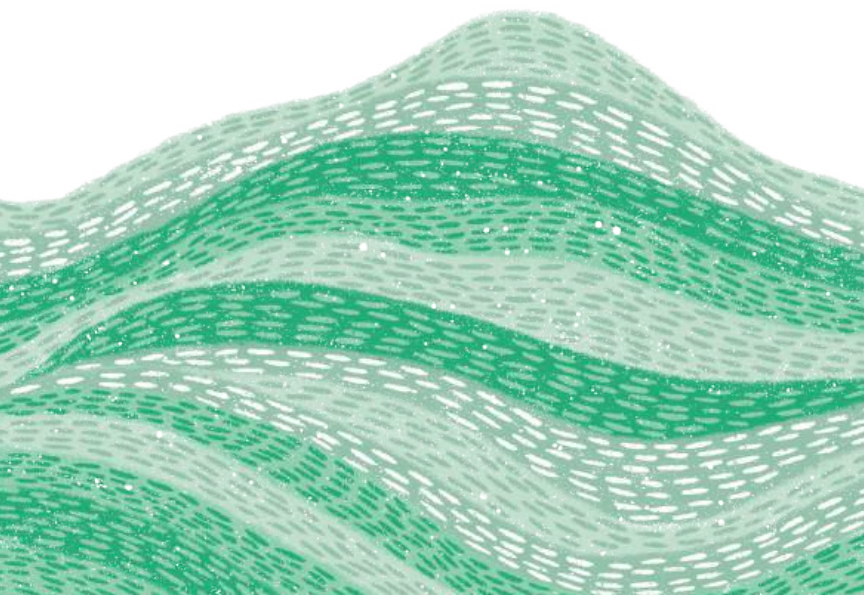
Como destravar o protagonismo coletivo para encontrar soluções em escala?



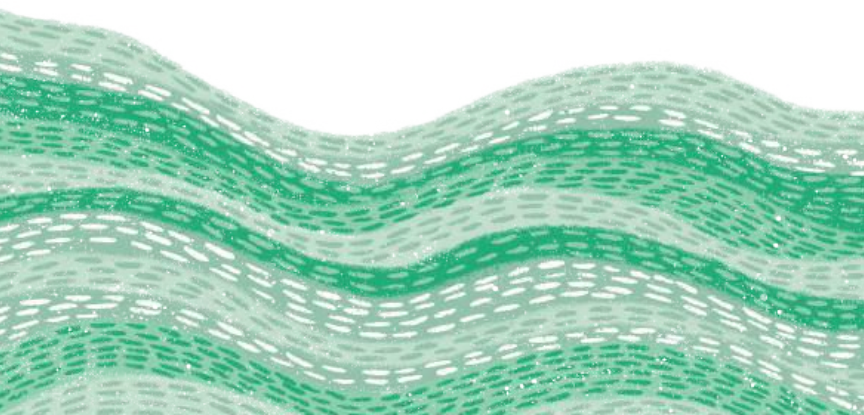
A diversidade
torna a
escala mais
relevante.



O potencial de escala é destravado quando a diversidade de soluções corresponde à diversidade de contextos.



Cada pessoa tem necessidades hídricas diferentes. Cada pessoa tem um acesso diferente à água. As pessoas economizariam mais água se pudessem modificar as melhores práticas de acordo com seus diferentes cotidianos?



Se compreendermos como atender a indivíduos, instituições e ecossistemas diversos, descobriremos como ganhar escala, e não o inverso.

A diversidade e a independência são importantes porque as melhores decisões coletivas são produto de discordância e contestação, não de consenso ou concessão.

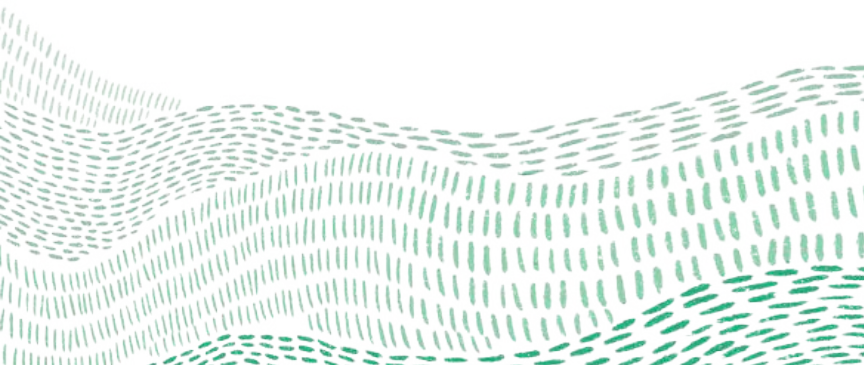
— JAMES SUROWIECKI



Mas conviver com a diversidade significa se sentir confortável com pessoas que nem sempre pensam como você, pessoas que não têm a mesma experiência ou as mesmas perspectivas. Esse processo pode ser um desafio. Mas também pode ser uma oportunidade de expandir seus horizontes e investigar seus próprios vieses ocultos.

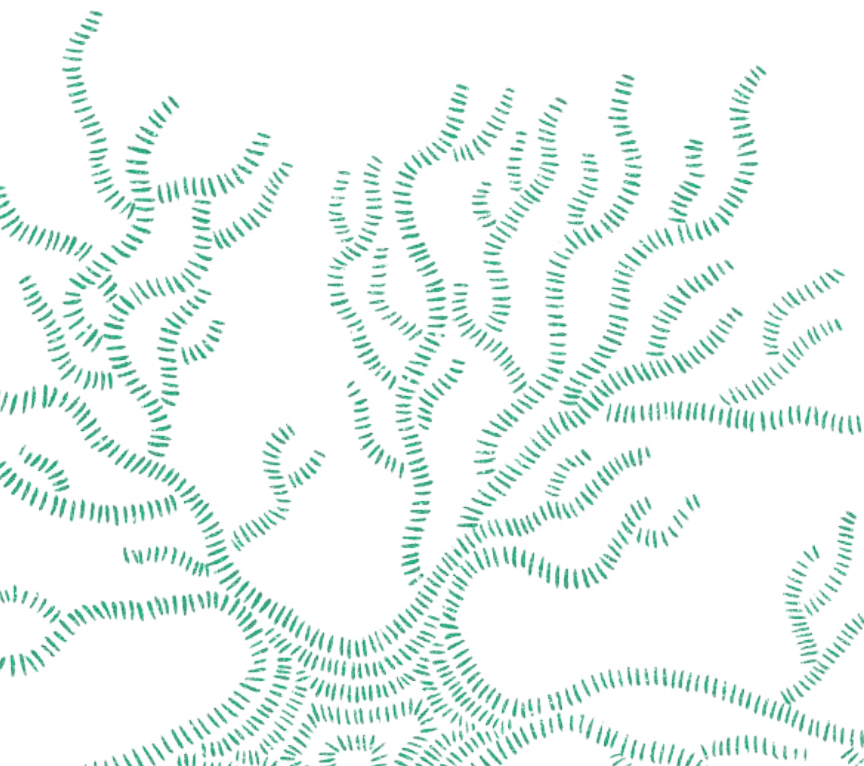
— JENNIFER EBERHARDT

É possível projetar uma infraestrutura construída para funcionar em escala, mas quando ela interage com pessoas diversas, ela precisa evoluir e mudar. A diversidade possibilita a escala quando a escala acolhe a diversidade.



Um ecossistema diversificado é resiliente, pois contém muitas espécies com funções ecológicas com certas equivalências que podem substituir parcialmente umas às outras. Em outras palavras, quanto mais complexa for a rede, mais rico será o seu padrão de interconexões e mais resiliente ela será.

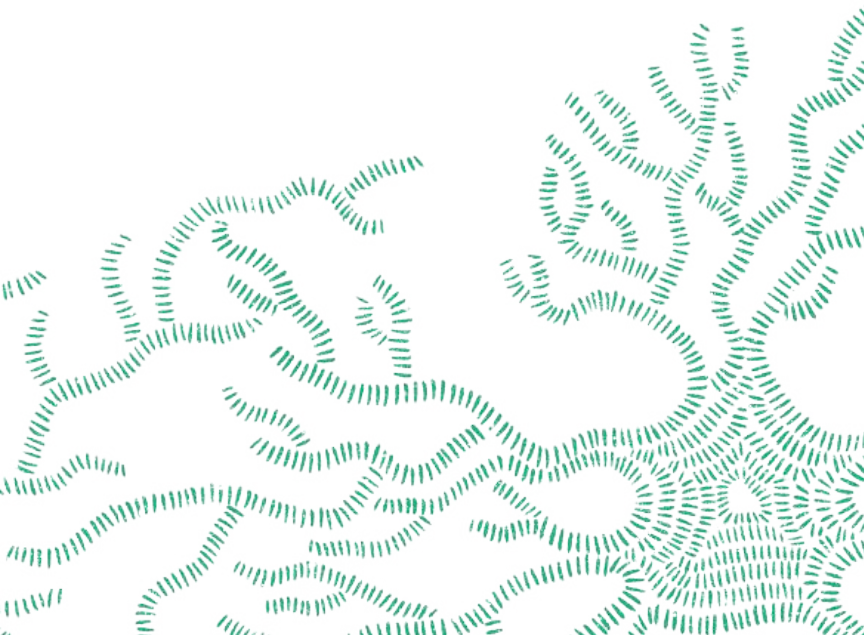
— FRITJOF CAPRA E PIER LUIGI LUISI



Projete pequenos microsserviços desconstruídos. Eles podem ser recombinaados com facilidade para criar diferentes serviços para uma diversidade de grupos.

As pessoas são diversas. Somos influenciados socialmente, propensos ao erro, temos propósito e aprendemos. Além disso, as pessoas têm protagonismo: temos a capacidade de agir.

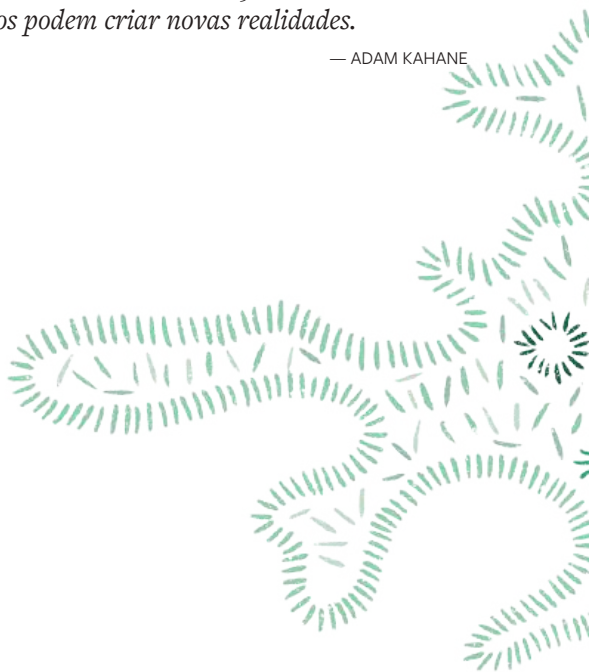
— SCOTT PAGE



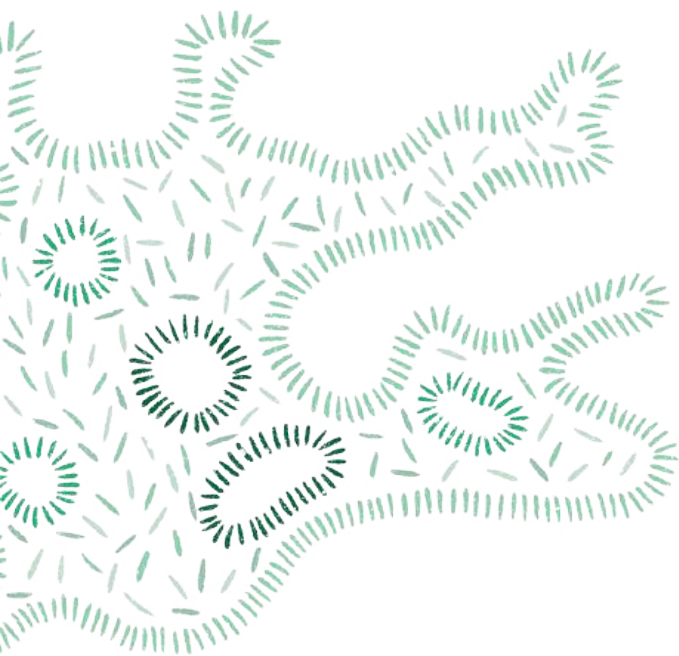
Os protocolos abertos, assim como nossos idiomas, conectam sistemas diversos, expandem as possibilidades e alimentam a escala. Precisamos unificar respostas diversas a necessidades diversas, em vez de esperar que todo mundo responda de maneira uniforme.

A discordância pode dificultar a visualização de soluções para nossos problemas mais difíceis. Mas com ferramentas práticas e uma mudança de mentalidade, grupos diversos podem criar novas realidades.

— ADAM KAHANE



Não sabemos o que funciona em escala porque lidamos com um milhão de problemas pequenos (micro). Devemos projetar de forma que as pessoas possam resolver microproblemas em seu contexto. Nosso trabalho é restaurar sua agência na resolução dos problemas.



ANOTAÇÕES



Como explorar a diversidade para resolver problemas em escala?

ANOTAÇÕES



Como explorar a diversidade para resolver problemas em escala?





Soluções fixas
crescem, *ideias*
compartilhadas
escalam.

As soluções fixas dependem de recursos para crescer. As ideias abertas escalam conforme o ecossistema improvisa.



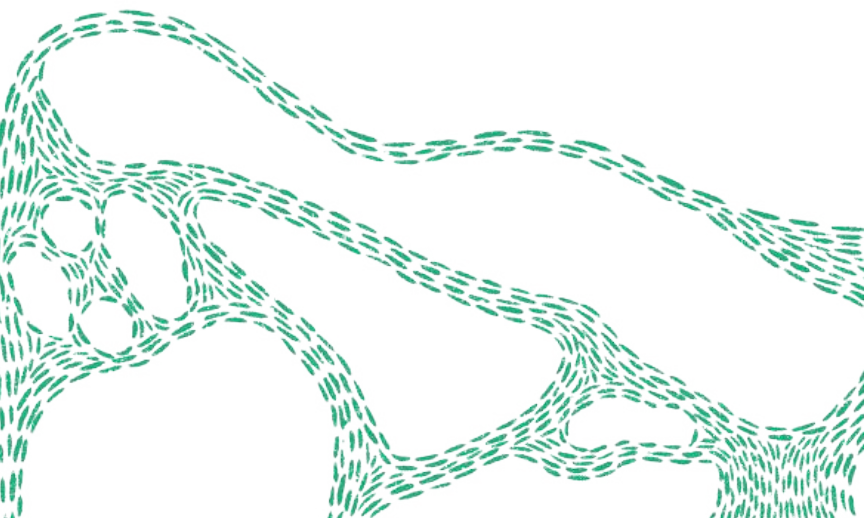
Um produto de microcrédito não consegue levantar capital suficiente para atender às necessidades de 75 milhões de famílias. Será que um ecossistema de mil parceiros compartilharia a confiança e os dados para estender, cada um, a oferta de microcrédito para 75 mil famílias?



As ideias nunca são só ideias. Nós somos aquilo em que acreditamos. Encontramos aquilo que procuramos. E o que prevemos acaba acontecendo.

— RUTGER BREGMAN

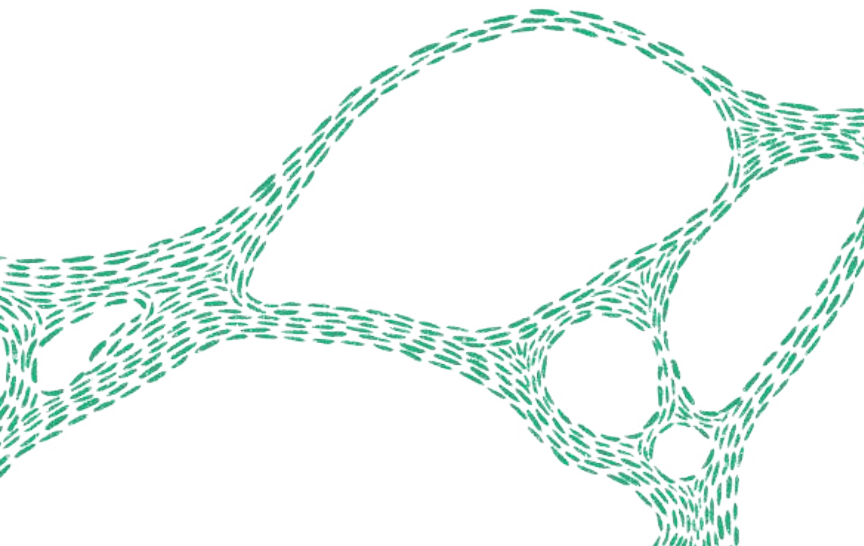
O que é necessário para criar mudanças em escala?
Uma compreensão profunda do que não sabemos.



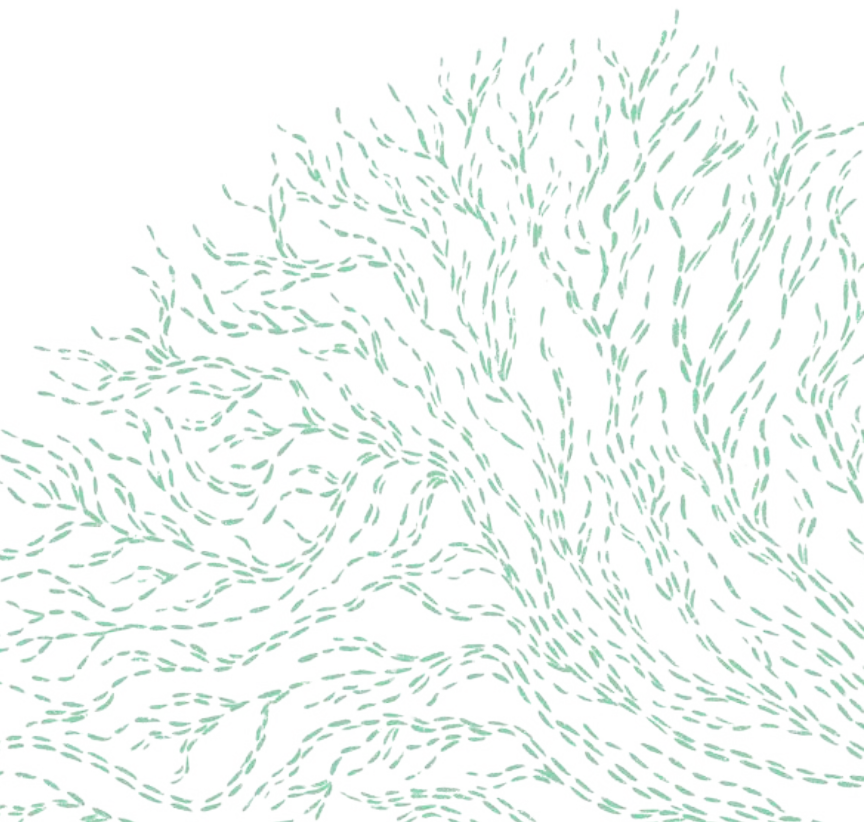
Quanto maior o número de coisas que mantivermos encerradas dentro de nossas organizações, menor a possibilidade de ampliá-las em escala.

Se não são as ideias que determinam a história, são as invenções; e as invenções são determinadas pelas ideias.

— WILL DURANT



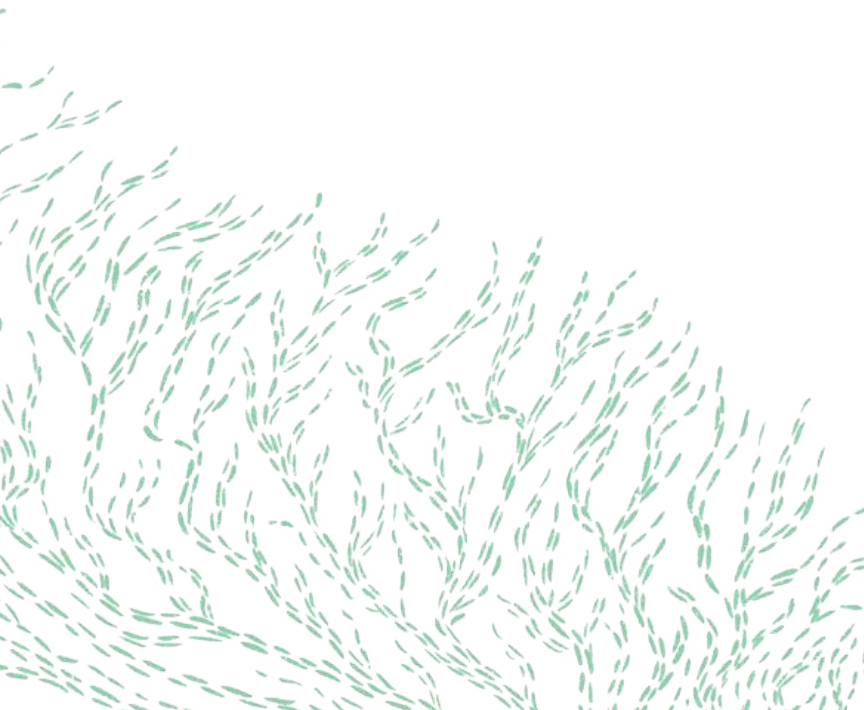
Vamos nos cercar de competências diversas. Assim, poderemos descobrir, alinhar e explorar o que é complementar aos nossos pontos fortes.



Essa não é a sabedoria da multidão, mas a sabedoria de uma pessoa na multidão. Não é que a rede em si seja inteligente; é que os indivíduos ficam mais inteligentes porque estão conectados à rede.

— STEVEN JOHNSON

É possível chegar à escala quando a organização que teve a ideia se torna irrelevante e a ideia em si é adotada por todos.



Na ausência de soluções confiáveis, ou quando contextos novos ou em transformação reduzem a confiabilidade das soluções existentes, a escala dependerá da inovação. A inovação compreende todo o caminho para ganhar escala, começando com ideias que são promissoras e culminando em impactos de relevância.

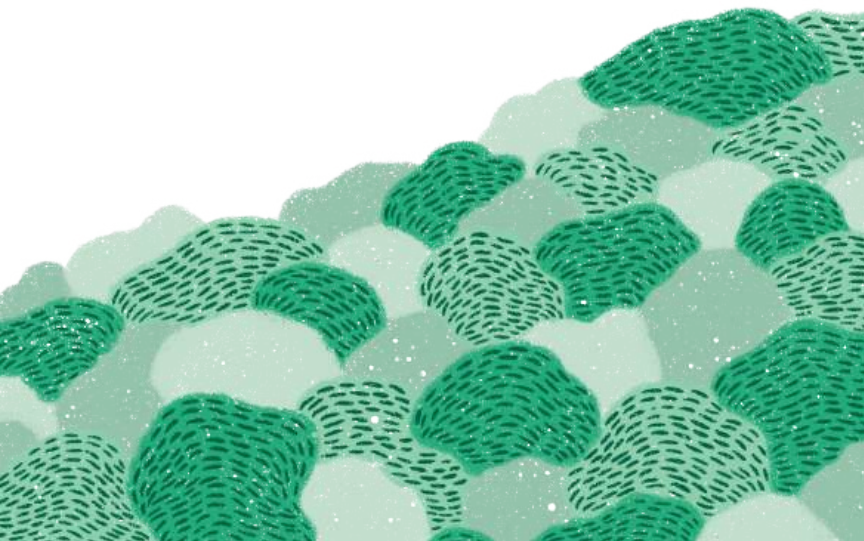
— JOHN GARGANI E ROBERT MCLEAN

Muito potencial de liderança latente nas comunidades e redes não é descoberto. Essa é a chave para destravar a capacidade de diferentes atores e inovar indo além da crença de que o Estado resolverá todos os problemas.



Vou começar com uma observação fundamental: a maioria das pessoas só sabe o que quer quando vê a coisa contextualizada. Tudo é relativo, e essa é a questão.

— DAN ARIELY



ANOTAÇÕES

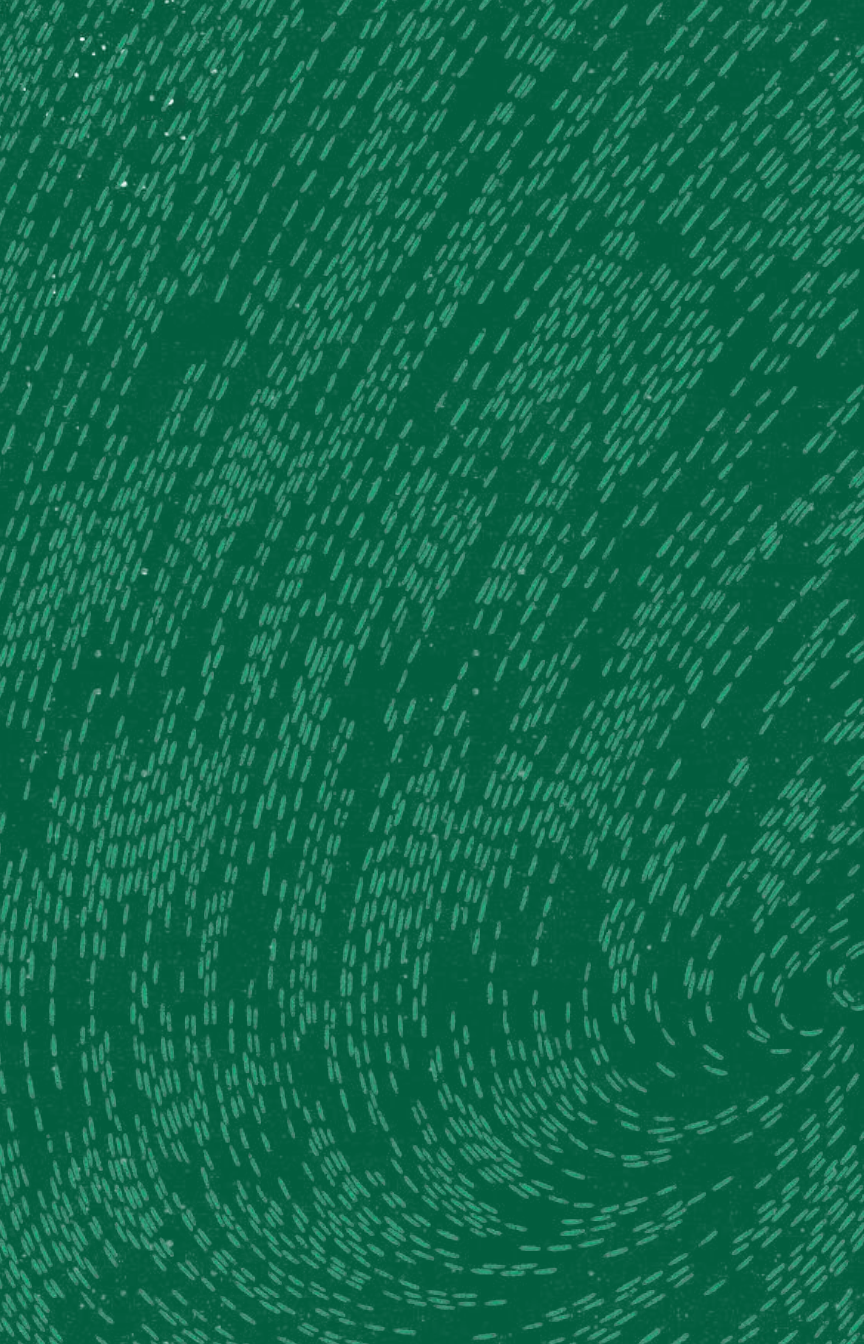
A series of 12 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page for taking notes.

Como envolver outros atores da sociedade civil, do governo e do mercado?

ANOTAÇÕES

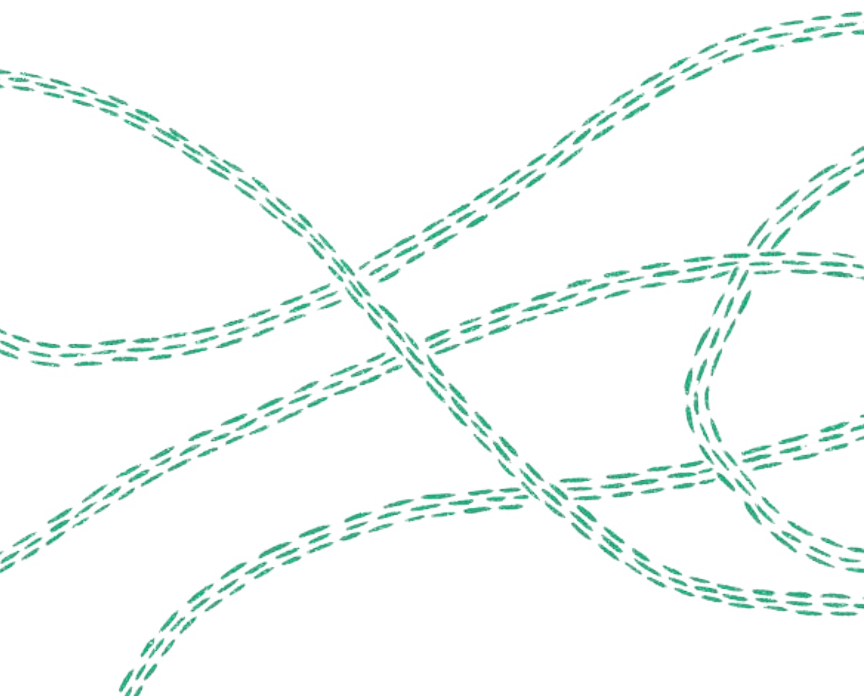
A series of 12 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, intended for taking notes. The lines are slightly wavy and spaced evenly down the page.

Como envolver outros atores da sociedade civil, do governo e do mercado?

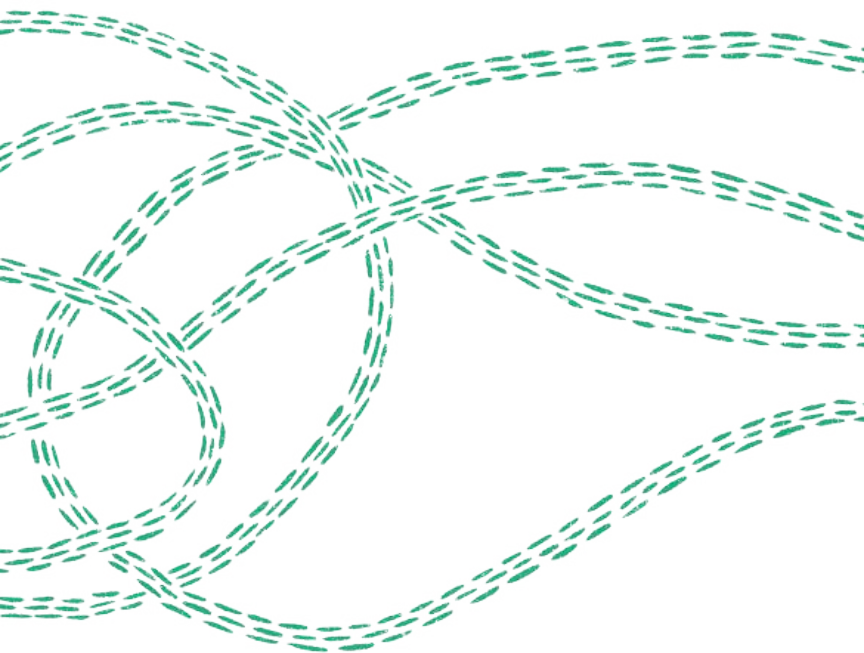


*Juntos,
escalamos;
divididos,
estagnamos.*

Quando percorremos o nosso quintal, as cercas limitam nosso alcance. Quando damos um passo para fora e alinhamos nossas ações e recursos, escalamos.



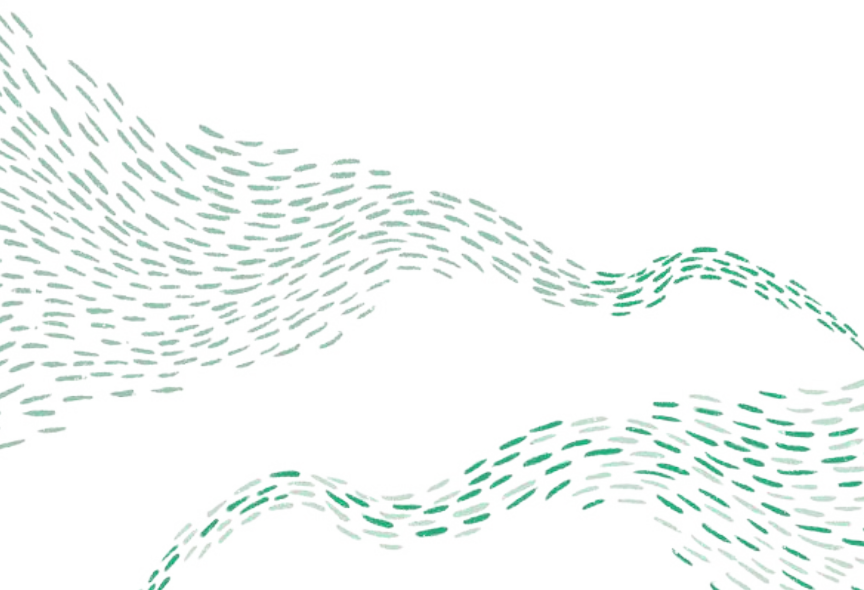
Os desafios na escala da sociedade podem ser resolvidos na interseção entre sociedade civil, governo e mercados. É preciso a paixão e a força de todos os atores para tirar 100 milhões de famílias da extrema pobreza.



As pessoas são atraídas por metas audaciosas.
É muito difícil atender 100 milhões de pessoas,
individualmente ou em uma organização,
mas, coletivamente, carrega-se um senso de
possibilidade.

*O poder da ação coletiva não vem do grande número
de participantes ou da uniformidade de seus esforços,
mas da articulação de suas atividades diferenciadas por
meio de um plano de ação que se reforça mutuamente.*

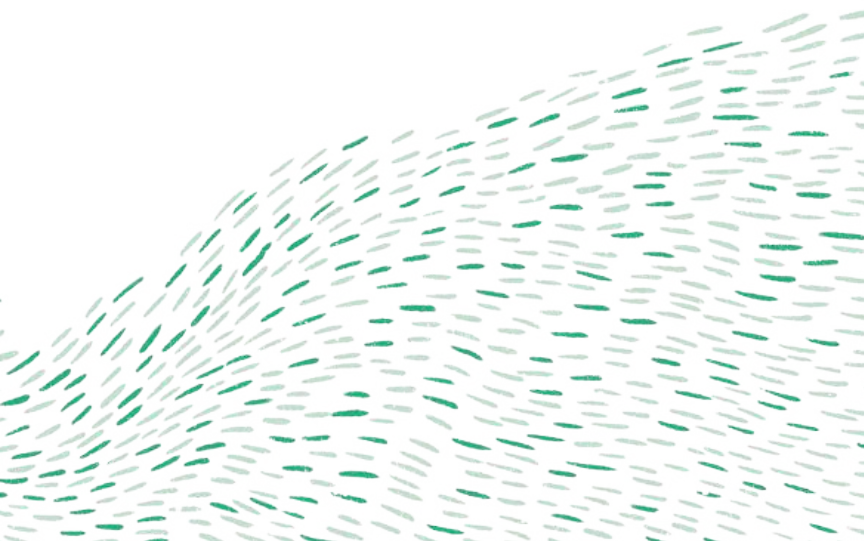
— JOHN KANIA E MARK KRAMER



Se quer que pessoas ou organizações participem do seu ecossistema, você não deve competir com elas.

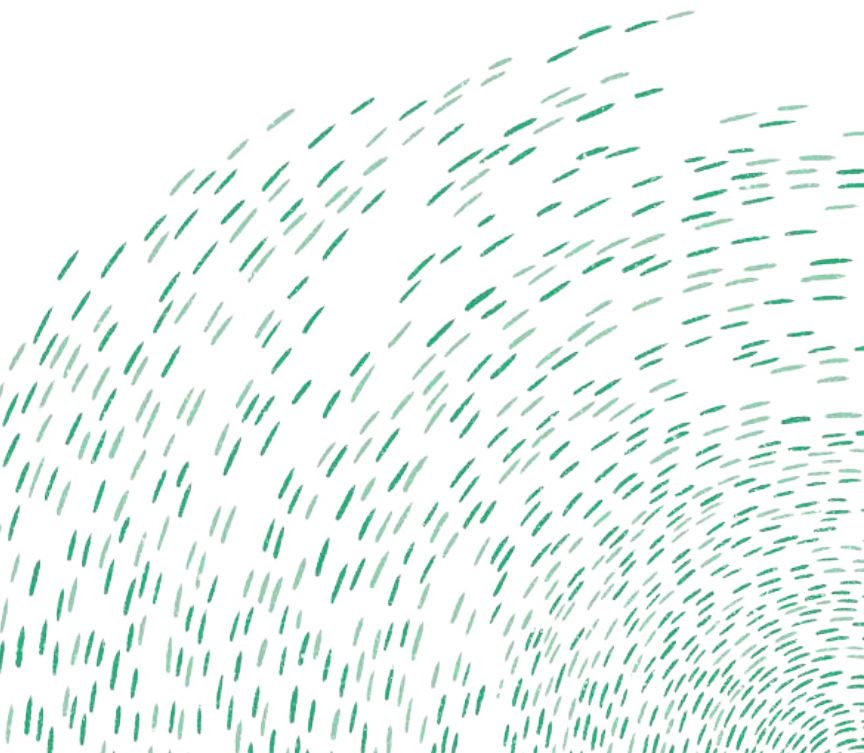
— GUY KAWASAKI

Falar várias línguas – a das salas de diretoria, das organizações comunitárias, dos governos e do setor privado – é uma qualidade de liderança essencial para envolver o ecossistema em escala.



Quando excluimos metade da humanidade da produção de conhecimento, perdemos contribuições com potencial de transformação.

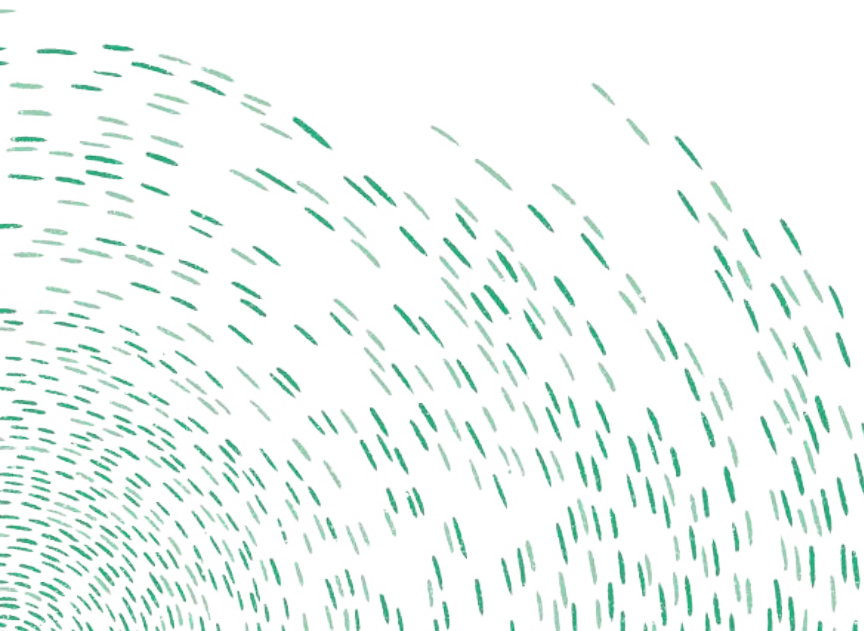
— CAROLINE CRIADO PÉREZ



É sempre útil aprender com quem já passou pelo que você está prestes a passar.

— VERNE HARNISH

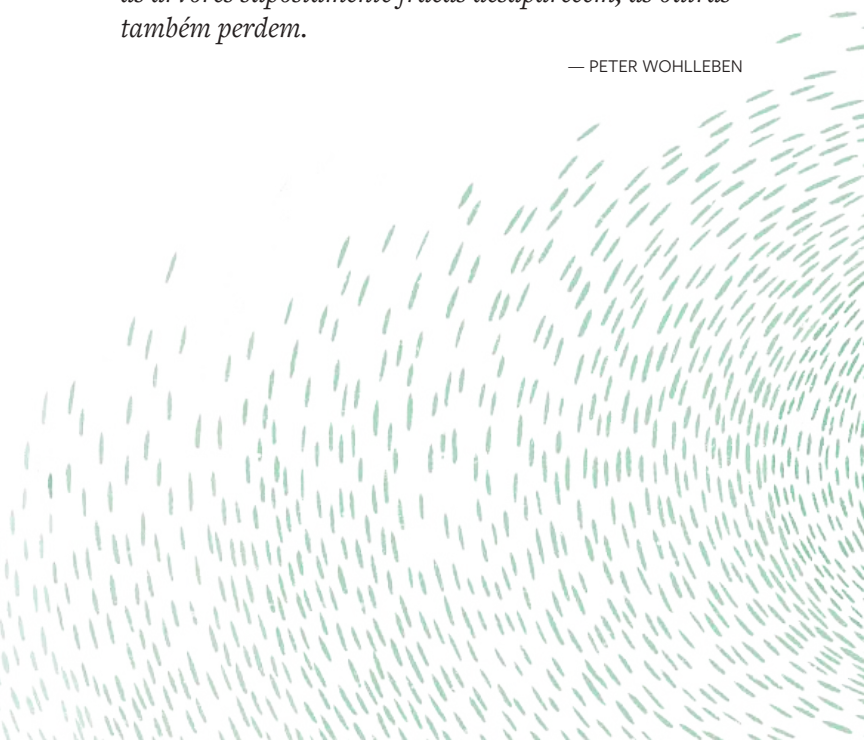
A orquestração bem-sucedida acontece quando criamos espaços onde os atores do ecossistema exercem sua agência e sentem que tiveram participação, contribuição e reconhecimento em uma decisão tomada de maneira eficaz.



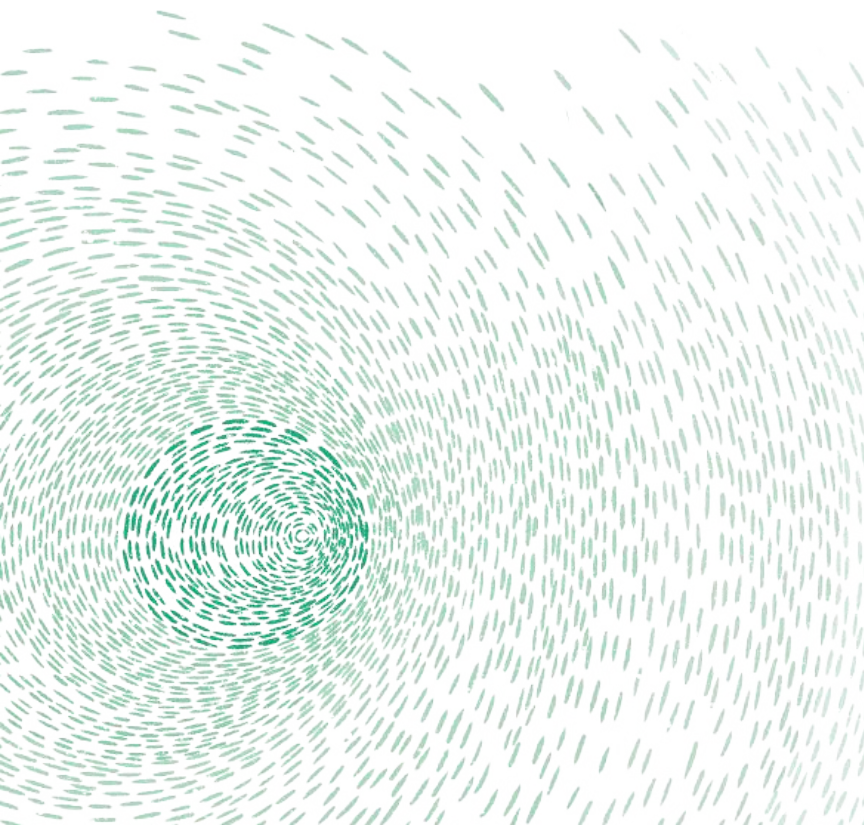
Se a governança estiver mergulhada em uma cultura de inovação e surgir um número suficiente de lideranças em diferentes interseções, as chances de adoção das inovações aumentam.

"Mas não é assim que a evolução funciona?", você pergunta. Sobrevivência do mais forte? As árvores simplesmente balançariam a cabeça, ou melhor, a copa. O bem-estar delas depende da comunidade e, quando as árvores supostamente fracas desaparecem, as outras também perdem.

— PETER WOHLLEBEN

An abstract graphic design element consisting of numerous thin, parallel green lines. These lines are oriented diagonally, sloping upwards from left to right. They are distributed across the bottom half of the page, creating a textured, forest-like background that complements the quote about trees.

Um orquestrador é uma organização que tem a missão de gerar impacto em escala, mas sem oferecer um serviço próprio. Em vez disso, deposita confiança no ecossistema para guiar a ideia à escala.



ANOTAÇÕES

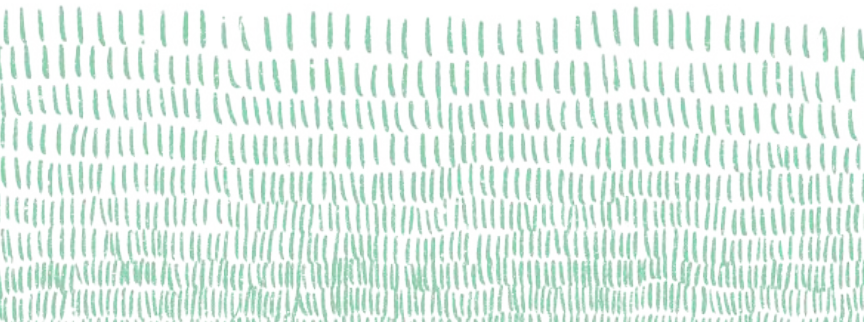
A series of 12 horizontal, wavy green lines, evenly spaced, intended for writing notes. The lines are a light green color and have a slightly irregular, hand-drawn appearance.

Por onde começar? Quando começar?

ANOTAÇÕES

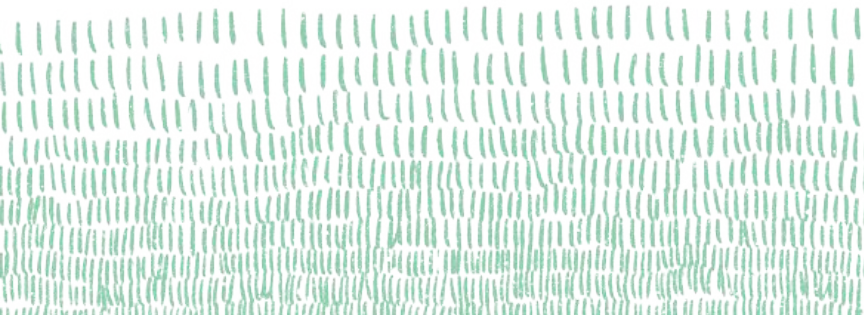
A series of 12 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page to provide space for notes.

Por onde começar? Quando começar?



*A maioria dos lugares
maravilhosos do mundo
não foi criada por
arquitetos, mas pelas
pessoas.*

— CHRISTOPHER ALEXANDER



PAUSA PARA REFLEXÃO

O que significa escala?

Por que pensar em escala agora?

Quais são algumas das limitações atuais da escala?

Quais são alguns dos principais marcos no caminho para a escala?

Como capacitar outras pessoas para criar novas soluções que funcionem em escala?

Qual seria uma mudança inovadora simples que pode escalar?

Como destravar a agência coletiva para encontrar soluções em escala?

Como explorar a diversidade para resolver problemas em escala?

Como envolver outros atores da sociedade civil, do governo e do mercado?

Por onde começar? Quando começar?

ANOTAÇÕES

A series of 15 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page for taking notes.

ANOTAÇÕES

A series of 15 horizontal, hand-drawn lines in a light green color, spaced evenly down the page for taking notes.

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 grande 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 desenvolvimento societal. Ainda que seja impossível reconhecer 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 Jagadish Babu, Lalitesh Katragadda, Pramod Varma, Sachin Malhan, Shankar Maruwada, Sharmi Surianarain e Sujith Nair, 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. Esse é só o começo. Nossa profunda gratidão a Gautam John pela paciente revisão desta compilação e nossa sincera 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 Scale* para o português.

Esperamos que este livro seja um empurrãozinho para você pensar sobre impacto em escala.

— *Anjali Hans, Naveen Varshan e Sanjay Purohit*

Referências

- Alexander, C., Ishikawa, S., e Silverstein, M. (1977). *A Pattern Language*. Oxford University Press.
- Allen, J. (2003, 1.º de outubro). *As a man thinketh*. Projeto Gutenberg. Acessado em 3 de outubro de 2022, em <https://www.gutenberg.org/ebooks/4507>
- Anderson, P. (1972). *More Is Different*. *Science*, 177(4047), 393-396. <https://doi.org/10.1126/science.177.4047.393>
- Ariely, D. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*.
- Bouquet, C., Barsoux, J.-L., e Wade, M. (2021). *Big Ideas Are Not Enough*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/EFEP-PX46>
- Brafman, O., e Beckstrom, R. (2006). *The Starfish and the Spider*. Portfolio.
- Bregman, R. *Humankind: A Hopeful History*.
- Bond, R. *A Box of Happiness*.
- Capra, F., e Luisi, P. L. (2018). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.
- Chase, R. *Peers Inc: How People and Platforms Are Inventing the Collaborative Economy*.
- Christian, B., e Griffiths, T. *Algorithms to Live By: The Computer Science of Human*.
- Collier, P. *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can Be Done About It*.
- Criado Perez, C. *Invisible Women: Data Bias in a World Designed for Men*.
- De Bono, E. *Think! Before It's Too Late*.
- Durant, W. *The Greatest Minds and Ideas of All Time*.

Eberhardt, J. Biased: Uncovering the Hidden Prejudice That Shapes What We See, Think, and Do.

Epicteto. Discourses.

Figueres, C., & Rivett-Carnac, T. (2020). The Future we choose. Alfred A. Knopf.

Frankl, V. E. (2006). Man's Search for Meaning. Beacon Press.

Gaiman, N. Art Matters.

Gargani, J., e McLean, R. (2017). Scaling Science. Stanford Social Innovation Review, 15(4), 34-39. <https://doi.org/10.48558/CX49-R467>

Gehl, J. Cities for People.

Godin, S. (2022). The those who didn't help [Blog]. Acessado em 5 de julho de 2022, em <https://seths.blog/2022/05/the-ones-who-didnt-help/>.

Grant, A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know.

Harnish, V. (2014). Scaling Up. Gazelles, Inc.

Hunter, J. C. (2012). The servant: A simple story about the true essence of leadership. Crown Business.

Johnson, S. (2011). Where Good Ideas Come from. Riverhead Books.

Kahane, A. (2018). When Your Team's Path Forward Isn't Clear, Carve It. Acessado em 5 de julho de 2022, em <https://www.strategy-business.com/blog/When-Your-Teams-Path-Forward-Isnt-Clear-Carve-It>.

Kania, J., e Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36-41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>

Kawasaki, G. (2015). The Art of the Start 2.0. Portfolio.

- Kelly, K. (2017). *The Inevitable*. Penguin Books.
- Kleon, A. *Steal Like an Artist*.
- Krishnamurti, J. *Life Ahead: On Learning and the Search for Meaning*.
- Meadows, D., e Wright, D. (2009). *Thinking in Systems*. Earthscan.
- Norman, D. (2010). *Living with Complexity*. The MIT Press.
- Ohmae, K. *The Borderless World*.
- Page, S. *The Model Thinker: What You Need to Know to Make Data Work for You*.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Currency.
- Rilke, R. M. (2010). *Letters to a young poet*. New World Library.
- Rovelli, C. *Seven Brief Lessons on Physics*.
- Rubin, R. (2023). *The Creative Act: A Way of Being: The Sunday Times bestseller*. Canongate Books.
- Sen, A. (2000). *Development as Freedom*. Anchor Books.
- Serafeim, G. (2020). Social-Impact Efforts That Create Real Value. *Harvard Business Review*. Acessado em 5 de julho de 2022, em <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value#social-impact-efforts-that-create-real-value>
- Skoll | Working with Governments Towards Scalable Solutions: A Conversation With Don Gips. Skoll.org. (2022). Acessado em 5 de julho de 2022, de <https://skoll.org/2022/02/16/working-with-governments-towards-scalable-solutions-a-conversation-with-don-gips/>.
- Starr, K. (2021). *Getting to Scale: Size Matters. Shape Matters More*. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/XNQJ-9H21>
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. Anchor Books.
- Suzuki, S. *Zen mind, beginner's mind*.

Thiel, P., e Masters, B. (2014). Zero to One. Crown Business.

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, D. (2015). The Simplicity Cycle. Harper Business.

Wohlleben, P. The Hidden Life of Trees.

Yunus, M. A World of Three Zeros.



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 são grandes. Em nossos esforços para enfrentar a magnitude desses problemas, muitas vezes nos debatemos com a questão da escala. Como percebemos a escala dos problemas que estamos tentando resolver? Como projetamos com a escala em mente? Como monitoramos o progresso?

Pensando a escala é uma oportunidade de parar e refletir sobre como solucionar problemas em escala. É uma janela para as reflexões e experiências de lideranças da mudança, pensadores e financiadores em uma jornada para possibilitar o impacto em escala.

