

Mobilização e organização para resolução de problemas complexos



Iniciativas para a resolução de problemas sociais complexos

Iniciativas para a solução para problemas sociais complexos demanda vontade política que pode emergir de circunstâncias diversas.

- São sempre baseadas em uma indignação e um inconformismo acerca da questão.
- Podem ser propiciadas por conjunturas ocorrendo em múltiplos níveis.

Para evitar uma atitude voluntarista, catalisadores das iniciativas precisam lidar com um conjunto de questões fundamentais:

- Quem devemos envolver na resolução do problema?
- Quando cada parte interessada deve se envolver?
- Como os envolvidos devem se organizar?



As partes interessadas (*stakeholders*) dos problemas sociais complexos

Sociedades modernas são caracterizadas pela divisão social do trabalho, que resulta em processos de diferenciação social.

- Sociedades são segmentadas em áreas distintas de convívio e atividades sociais.
- Separação de esferas política, econômica, religiosa, familiar, artística, científico, etc, que contam com suas próprias ramificações.
- Em momentos anteriores esses campos estava mais imbricados e interconectados.
- Processo de modernização faz com que se tornem atividades mais separadas e autônomas, com suas culturas próprias.



As partes interessadas (*stakeholders*) dos problemas sociais complexos

Essas áreas não são totalmente separadas, influenciando umas nas outras.

Entretanto, cada uma conta com materialidades, culturas e formas de organização sociais próprias, o que dificulta a sua integração.

- Em cada campo, atores estão envolvidos em jogos sociais próprios, com interesses específicos.
- Cada espaço tem seu senso de propósito, suas estratégias, seus recursos, suas regras, suas relações de poder.
- Essas dinâmicas tendem a ser preservadas, ainda que sofram pressões de outros campos.



Redes de políticas públicas

Um desafio crucial para lidar com problemas complexos é a criação de convergências entre as visões e interesses diferentes partes envolvidas.

Isso depende da formação de redes multi-setoriais, que perpassam essas diversas esferas, possibilitando a coordenação entre seus atores-chaves.

- Dificilmente uma organização de um único campo é capaz de avançar na resolução de um problema.
- Demanda o envolvimento de múltiplas organizações desses múltiplos campos.

Quando os problemas envolvem ações lideradas por entes públicos, podemos falar em redes de políticas públicas.

Redes de políticas públicas

Trata-se de uma proposta para superar visões mais tradicionais acerca das políticas.

- Baseada na ação coletiva de atores de diversos campos.
- Criação de convergências de atuação baseados em formas de coordenação e governança.
- Acordos formais e informais que dão base para a ação coletiva.

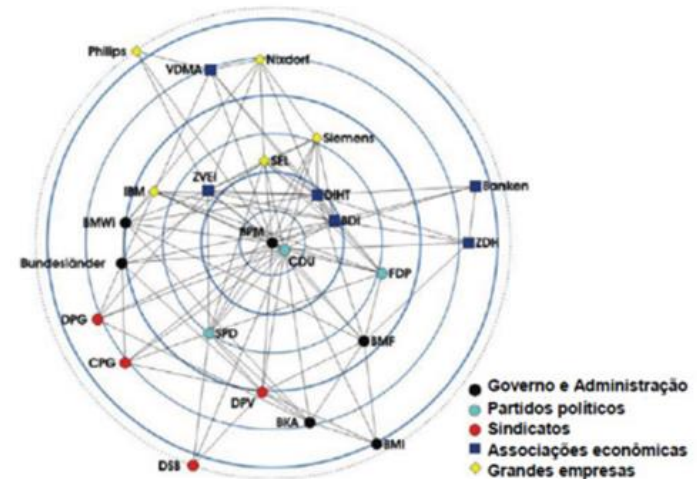
Quadro 1 – Três Perspectivas da Formulação de Políticas Públicas

	Perspectiva Tracional Top-Down	Perspectiva Participativa Bottom-Up	Perspectiva da Governança de Redes
Objeto de Análise	Governo central atende diferentes segmentos da sociedade	Governo central atende a atores locais que interagem com a sociedade	Redes de atores heterogêneos em diferentes níveis de governo e na sociedade
Foco Principal	Autoridade hierárquica	Atores locais	Inter-relação entre atores heterogêneos
Tipo de Relação	Autoridade e controle	Centralização vs descentralização	Interdependência
Implementação	Implementação do planejado	Representação de interesses mediante normas e controle de recursos	Interação com troca de informação, objetivos e recursos
Critério de Sucesso	Consecução das metas da política concebida centralmente	Satisfação das preferências locais e obtenção de recurso para atores locais	Realização da ação coletiva
Critério de Fracasso	Falhas de controle, políticas mal definidas ou mal monitoradas	Falhas na descentralização ou pouco engajamento local	Arranjo institucional deficiente dificulta ação coletiva
Recomendações	Centralização e coordenação	Descentralização e participação	Gestão do ambiente da infraestrutura de interação nas políticas públicas

As partes interessadas (*stakeholders*) dos problemas sociais complexos

Solução de problemas sociais complexos comumente demanda o envolvimento de atores desses múltiplos campos.

- Envolvidos podem pertencer a múltiplos níveis do Estado (municipal, estadual, federal; executivo, legislativo, judiciário e público)
- Setor privado (empresas, ONGs, universidades, igrejas, mídia, etc).



Quais os *stakeholders* da promoção do desenvolvimento infantil?

Selecione um dos problemas sociais complexos envolvidos identificados no exercício anterior e identifique alguns dos principais stakeholders envolvidos em **um certo nível de intervenção** (local, municipal, estadual, federal, internacional).



Vieses na identificação de *stakeholders*

É comum que grupos diretamente envolvidos em certas agendas não sejam considerados como stakeholders.

Isso pode estar relacionados com vieses na própria definição do problema, sendo necessário manter a vigilância e abertura para o envolvimento de novos stakeholders.



A heterogeneidade dos *stakeholders*

Tendemos a pensá-la como homogênea, o que é geralmente um equívoco, sobretudo no caso de grandes organizações.

Contam com uma divisão interna de trabalho que cria estruturas compartimentadas e que têm “vida própria”.

- Cada um desses subcampos tem seus interesses e senso de propósito,, que podem entrar em conflito com o de outras áreas da organização.
- Áreas também têm um *status* e uma capacidade de influência na organização, podendo ser mais ou menos centrais/periféricas.

Cada uma dessas áreas é formada por pessoas, também distintas..





A heterogeneidade dos *stakeholders*

Essas dinâmicas internas dos grupos de interesse devem ser levadas em conta na identificação de stakeholders, buscando especificar quais as áreas organizacionais específicas envolvidas.

- Demanda investigações sobre como funciona a organização e quem é quem nela.
- Pode demandar análises e levantamento de dados, que podem se dar de maneira mais ou menos formalizadas e estruturadas.
- Deve-se recorrer a uma diversidade de informantes a fim de reduzir os vieses de avaliação dos indivíduos em certas posições.
- Revisão da literatura existente e de materiais secundários é fundamental.
- Processo “snowball” é geralmente utilizado na identificação de informantes primários.

A heterogeneidade dos *stakeholders*

Eventualmente, mais de uma área organizacional pode estar envolvida em uma temática.

- Nesse caso, é recomendável se avaliar a posição relativa de cada uma dessas áreas e sua relação com o centro de poder da organização.

Além de se olhar para área como um todo, deve-se considerar os cargos e os os indivíduos que os ocupam.

- Interesses das partes estão mais associados a um ou outro cargo e também a pessoas com perfis específicos.



Quais os *stakeholders* da promoção do desenvolvimento infantil?

Com base nas experiências das pessoas do grupo, identifiquem subáreas e cargos para os stakeholders envolvidos na promoção do desenvolvimento infantil em **um certo nível de intervenção**.





Quais os *stakeholders* da promoção do desenvolvimento infantil?

Organizações	Áreas	Subáreas (se aplicável)	Cargos



Análise de *stakeholders*

Além de identificar as partes envolvidas, é preciso avaliar de forma estratégica se o envolvimento dessas na iniciativa é possível e desejável.

Alguns pontos importantes de avaliação:

- Nível de interesse na questão, posicionamento, influência/poder, potencial de colaboração, papel potencial, histórico/reputação.

Análise possibilita avaliar o potencial de envolvimento dos atores na iniciativa.

- Deve considerar quais atores devem ser envolvidos na construção do projeto, quais devem se envolver na implementação do projeto e quais devem apenas ser comunicados



Análise de *stakeholders*

Além de identificar quem são os possíveis envolvidos, a análise possibilita a identificação de potenciais opositores da iniciativa (os que têm interesses divergentes).

- Atores devem ser considerados na gestão de riscos da iniciativa
- Deve-se atentar, sobretudo, aos atores poderosos e com interesses divergentes

O relacionamento com atores poderosos é sempre particularmente sensível, mesmo que eles tenham interesses convergentes.

- Aliança com atores poderosos é valiosa, uma vez que ela pode potencializar o impacto.
- Entretanto, existe sempre o risco de cooptação e instrumentalização da iniciativa.



Análise de *stakeholders*

Organizações	Áreas	Cargos	Indivíduos	Interesses	Poder	Potencial de colaboração	Reputação	Envolvimento	Papel
				Totalmente convergente	Muito alto	Muito alto		Projeto	
				Parcialmente convergente	Alto	Alto		Implementação	
				Neutro	Médio	Médio		Não	
				Parcialmente divergente	Baixo	Baixo			
				Totalmente divergente	Muito baixo	Muito baixo			



Apoio político

Processo de mobilização deve buscar que a rede possua o apoio político necessário para operar de forma eficiente

- Um problema comum das redes é que seus indivíduos ou subgrupos não possuam apoio de suas organizações..
- Também é comum que organizações assumam uma participação apenas “ritualística” nas redes, indicando a participação de pessoas periféricas na organização e sem poder de decisão.

Análise de stakeholders deve evitar isso, propiciando a identificação do centro de poder da organização para promover seu engajamento na ação.

- No caso de órgãos públicos, deve-se envolver tanto atores com poder político quanto atores com poder administrativo, de forma a garantir um compromisso de Estado e não de Governo.



Formando uma equipe orientadora

Uma vez identificados os atores relevantes da rede, é preciso mobilizá-los para participar de uma iniciativa coletiva.

A emoção é central no processo de mobilização tomada de decisão

“Lógica faz as pessoas pensarem, emoções as fazem agir” (Alan Weiss)



Como trazer emoção? Storytelling

Os atores catalisadores da iniciativa precisam ter uma capacidade muito fundamental que é a de criar narrativas, ou seja, contar histórias que conquistem os stakeholders e sejam lembradas.

História é como se cria conexões com as pessoas

A sua história deve lembrar a pessoa que está te ouvindo dela mesma

Histórias devem definir o problema e impulsionar a mobilização dos atores específicos para lidar com ele participando da iniciativa.



Storytelling

Assuma que seu público não está interessado, que tem coisas melhores pra fazer do que te ouvir, que não estão entendendo. Storytelling é a forma mais efetiva de construir uma ponte.

Para além de pensar sobre o que será falado e como pensar em como a audiência vai reagir àquela história

- O que acontece com a sua audiência internamente: o que eles sentem (você quer que eles se sintam esperançosos) e sabem (devem sair sabendo algo novo)
- O que acontece com a sua audiência externamente: a história deve gerar sinais de interesse - inspirar perguntas (demonstram real interesse) e ações



Emoção - Criar senso de urgência

Vídeo Greta

<https://www.youtube.com/watch?v=H2QxFM9y0tY>



Principais elementos da história

- Um tema claro
- Isca
- Desafio (Sistema nervosa central da história) e mudança (a alma): o que aconteceu na história e o que ficou diferente no final e por quê
- 3 atos



Fórmula dos 3 atos (Esther Choy)

Você não precisa ser um super herói para contar histórias. Técnicas, exemplos e prática podem te ajudar!

3 atos (Esther Choy):

1. Estabeleça a cena e jogue a isca
2. Conte a jornada
3. Mostre a resolução final

Exemplo: <https://www.youtube.com/watch?v=h-8PBx7isoM>



Fórmula dos 3 atos (Esther Choy)

Foco no começo e no final

Começo é como se prende a atenção das pessoas – hook;
turning point

O final é o que eles vão lembrar

Meio deve ser sólido – coerência é essencial em uma história



Ato 1 e os 3Cs

Conflito: um desacordo, discussão, problema

Contraste: duas características opostas

Contradição: ir contrário à expectativa da audiência



Conflito, contraste ou contradição?

- As coisas começaram mal naquele 21 de Junho de 2001 com a Inglaterra perdendo para o Brasil na Copa do Mundo e eles continuaram piorando. Aquele dia fatídico terminou com a gente sendo resgatado pela marinha.
- Eu nasci e cresci em Nova Iorque. Me considero um novo-iorquino antes de me considerar americano. Mas, anos atrás, meu trabalho me trouxe para uma pequena vila no Sudão.
- Era terça-feira, 10h03, meu segundo dia no trabalho. Cris, um desenvolvedor de software, estava me explicando as tecnologias da empresa pra mim. No meio da nossa conversa, ele recebeu um whatsapp. Rapidamente, ele se levantou e falou: é hora de ir comer um cupcake!



Conflito, contraste ou contradição?

Conflito

- As coisas começaram mal naquele 21 de Junho de 2001 com a Inglaterra perdendo para o Brasil na Copa do Mundo e eles continuaram piorando. Aquele dia fatídico terminou com a gente sendo resgatado pela marinha.
- Eu nasci e cresci em Nova Iorque. Me considero um novo iorqueño antes de me considerar americano. Mas, anos atrás, meu trabalho me trouxe para uma pequena vila no Sudão.
- Era terça-feira, 10h03, meu segundo dia no trabalho. Cris, um desenvolvedor de software, estava me explicando as tecnologias da empresa pra mim. No meio da nossa conversa, ele recebeu um whatsapp. Rapidamente, ele se levantou e falou: é hora de ir comer um cupcake!



Conflito, contraste ou contradição?

- As coisas começaram mal naquele 21 de Junho de 2001 com a Inglaterra perdendo para o Brasil na Copa do Mundo e eles continuaram piorando. Aquele dia fatídico terminou com a gente sendo resgatado pela marinha.

Contraste Eu nasci e cresci em Nova Iorque. Me considero um novo iorquino antes de me considerar americano. Mas, anos atrás, meu trabalho me trouxe para uma pequena vila no Sudão.

- Era terça-feira, 10h03, meu segundo dia no trabalho. Cris, um desenvolvedor de software, estava me explicando as tecnologias da empresa pra mim. No meio da nossa conversa, ele recebeu um whatsapp. Rapidamente, ele se levantou e falou: é hora de ir comer um cupcake!



Conflito, contraste ou contradição?

- As coisas começaram mal naquele 21 de Junho de 2001 com a Inglaterra perdendo para o Brasil na Copa do Mundo e eles continuaram piorando. Aquele dia fatídico terminou com a gente sendo resgatado pela marinha.
- Eu nasci e cresci em Nova Iorque. Me considero um novo iorquino antes de me considerar americano. Mas, anos atrás, meu trabalho me trouxe para uma pequena vila no Sudão.
- Era terça-feira, 10h03, meu segundo dia no trabalho. Cris, um desenvolvedor de software, estava me explicando as tecnologias da empresa pra mim. No meio da nossa conversa, ele recebeu um whatsapp. Rapidamente, ele se levantou e falou: é hora de ir comer um cupcake!

Contradição

Storytelling - Exercício dos 3 atos

Lembre: essa história é sobre sua história, mas não é sobre você. O desafio é fazer o outro se enxergar na sua história.

Vamos ser claros: Quando estamos falando de usar narrativas, não queremos dizer criar contos, estórias, alguma coisa inventada para fazer uma situação ruim parecer boa. Estamos falando de contar verdades profundas e tão mobilizadoras que faz com que os ouvintes se conectem com isso.





Storytelling

Prática

Feedback

Retrabalhar



Storytelling

Grandes poderes, grandes responsabilidades:

- Quem conta bem uma história pode convencer pessoas do impossível. Ex: Theranos e Fyre Festival
- *Fake it until you make it* (“Finja algo até conseguir esse algo”)



Storytelling

Venda a história, mas mantenha as expectativas alinhadas – Ex: avaliação do curso de engenharia de materiais na UFSCar



Criando acordos para regular as relações

Após a ativação da rede por meio de narrativas, é preciso desenvolver as bases para as relações, facilitando a formação de acordos para regular a interação.

- É fundamental que isso seja feito no início das interações, de forma a construir bases sólidas de cooperação.
- Entretanto, acordos não são “obra prima acabada”, devendo ser constantemente ajustados.

Acordos são importantes justamente porque os atores envolvidos na resolução de problemas complexos provêm de diversos campos e são heterogêneos.

- Acordos reduzem o grau de ambiguidade das relações, mas nunca elimina completamente.
- Catalisadores devem facilitar a compreensão das diferenças e a formação de uma coalizão.

Criando acordos para regular as relações

Uma coalizão é um grupo formado por atores heterogêneos que atuam juntos temporariamente para atingir objetivos específicos.

- Uma condição fundamental para que elas funcionem é o otimismo.
- Deve-se deixar as diferenças de lado, aceitando a diversidade e buscando formas de conciliação a fim de alcançar propósitos superiores.





Criando acordos para regular as relações

Os acordos criados podem ser tanto formais quanto informais, sendo necessário balancear bem a composição desses dois tipos de arranjos.

- Deve-se evitar excesso de formalização aos mesmo tempo em que se atende aos processos formais necessários para a legitimação do grupo.
- Espaços de interação desestruturada e informal facilitam o surgimento de regras que regulam as relações informalmente.
- Catalisadores devem pensar em como nutrir esses espaços e promover sentidos compartilhados baseados em aspectos morais capazes de sensibilizar a todos.
- Capacidade de contar estórias continua chave para a operação da rede.

Criando acordos para regular as relações

Deve-se considerar que como os atores são heterogêneos, os conflitos entre eles pode surgir e se expressar de forma explícita, sendo necessário criar espaços/ regras de arbitragem para sua resolução.

- Deve haver condições para a atuação de terceiras partes, que pode ser exercida pelos catalisadores.
- Resolução deve ser protagonizada entre as partes, sendo importante que o mediador preserve sua posição de neutralidade.
- Pode ser necessário que os demais atores tomem um lado, o que poderá excluir um dos membros envolvidos no conflito.
- Mediador deve atuar para que isso não sucumba a própria rede.





Criando acordos para regular as relações

Acordos devem propiciar:

- Pactuação de objetivos e valores a serem perseguidos
- Divisão do trabalho entre os membros do grupo e procedimentos específicos relativos a tarefas críticas
- Uso e distribuição equilibrada dos recursos, sendo necessário acordar sobre o que cada ator irá aportar ou buscar aportar para o grupo
- Catalisadores devem conhecer a distribuição dos recursos e serem capazes de mobilizá-los em momentos críticos para o grupo.



Criando acordos para regular as relações

- Processos decisórios: quais decisões podem ser tomadas por quem e como?
- Critérios para pessoas e organizações participarem da rede
 - Regras de entrada e saída da rede
- Critérios para assumir cargos de coordenação/ gestão da rede
- Cargos e grupos de trabalho
- Contrato psicológico: alinhamento de expectativas em relação a cada membro da rede
- Orçamento, recursos financeiros e planejamento, controle e prestação de contas
- Regras para revisão de acordos
- Calendário de trabalho



Vídeo - macacos

https://www.youtube.com/watch?v=_8zA18LkPR4



Vídeo - macacos

https://www.youtube.com/watch?v=_8zA18LkPR4

Debate: em que medida temos que criar uma organização forte mas que não apague as individualidades e a criatividade do grupo?



Vídeo - macacos

https://www.youtube.com/watch?v=_8zA18LkPR4

Debate: em que medida temos que criar uma organização forte mas que não apague as individualidades e a criatividade do grupo?

Em ambientes complexos, regras são móveis e precisam ser renegociadas o tempo todo



Mind Map

Software XMind