ODSlab

SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS COMPLEXOS

REALIZAÇÃO

AGENDA PÚBLICA

COFINANCIAMENTO

UNIÃO EUROPEIA

ODSlab

SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS COMPLEXOS

REALIZAÇÃO

AGENDA PÚBLICA

COFINANCIAMENTO

UNIÃO EUROPEIA

AGENDA PÚBLICA

DIRETOR-EXECUTIVO
Sergio Andrade
SECRETÁRIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
Juliana Rehfeld (interina)
GERENTE DE PROJETOS E SECRETÁRIA TÉCNICA
Cassiele Moraes
COORDENADORA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA
Mariana Proença
COORDENADORA REGIONAL PARA A AMAZÔNIA
Heloisa Kavinski
COORDENADORA DE ADVOCACY
Sara Belém
COORDENADORES DE PROJETOS
Amanda Moreira, Mariana Calencio e Gilson Lima
ASSISTENTE DE COMUNICAÇÃO
Lais Cruz
ASSISTENTE ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA
Thais Nogueira
ESTAGIÁRIAS
Letícia Cardoso e Kathilen Guerreiro (PTS)

CONSULTORES ESPECIAIS

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
Valéria Lapa
CONTEÚDOS E EVENTOS
Talita Perna

CONSELHO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Gabriela Lotta
Guilherme Alberto Almeida de Almeida
Petrônio Braz Júnior

CONSELHO FISCAL E DE GOVERNANÇA

Caio Magri
Eduardo Grin
Juliana Rehfeld

ODSLAB

CONSTRUINDO SOLUÇÕES
PARA PROBLEMAS COMPLEXOS
—

EQUIPE

CONTEÚDO
Equipe Agenda Pública
EDIÇÃO E PREPARAÇÃO DE TEXTO
Simone Harnik
DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO
Danilo de Paulo
REVISÃO
Cris Rodrigues

Esta publicação foi feita com o apoio financeiro da União Europeia. Seu conteúdo é de responsabilidade exclusiva do autor / parceiro e não reflete as opiniões União Europeia.

HISTÓRICO DO ODSLAB

Foram realizados 11 ODSLabs com a participação de mais de 300 formuladores de políticas públicas e representantes da sociedade civil com capacidade técnica para resolver problemas públicos complexos. São eles:

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE CANAÃ DOS CARAJÁS

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE CANAÃ DOS CARAJÁS

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAMPO EM CANAÃ DOS CARAJÁS

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO DISTRITO EMPRESARIAL DE CANAÃ DOS CARAJÁS
Canaã dos Carajás (PA)
Março a maio de 2019

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DO VALE DO RIO ITAIM
Marcolândia (PI)
Abril de 2019

ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE MUNICÍPIOS DA AMAZÔNIA
Belém (PA)
Novembro de 2018

INSERÇÃO SOCIOECONÔMICA DE REFUGIADOS NO ESTADO DE SP
São Paulo (SP)
Fevereiro e março de 2018

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL EM MOSSORÓ (RN)
Brasília (DF)
Abril de 2017

TRANSPARÊNCIA EM MANAUS (AM)
São Paulo (SP)
Fevereiro de 2017

MOBILIDADE URBANA EM PIRACICABA (SP)
São Paulo (SP)
Fevereiro de 2017

SANEAMENTO BÁSICO EM MACAPÁ (AP)
São Paulo (SP)
Fevereiro de 2017

SUMÁRIO

Apresentação	6
ODSLab: cooperação que gera mudança	8
Soluções para conflitos sociais	9
Por que criamos o ODSLab	11
Narrativas para compreender problemas complexos	11
A Agenda 2030 e os ODS	13
A Estratégia ODS	14
Etapas do ODSLab	15
Planejamento do ODSLab	16
Alinhamento com os atores locais	16
Definição do tema	16
Construção da situação-problema	18
Produção do diagnóstico	19
Condução das entrevistas	19
Levantamento de dados secundários	21
Imersão do ODSLab	21
Laboratório coletivo	22
Inspiração local e resultados esperados	24
Desdobramentos do ODSLab	24
A Agenda Pública	26

Participantes de governo, academia, terceiro setor e empresas se reúnem no ODSLab em busca de soluções

APRESENTAÇÃO

O ODSLab é uma iniciativa inovadora da Agenda Pública para aproximar governos, sociedade civil e empresas para juntos proporem soluções para problemas complexos que afetam o cotidiano dos cidadãos. Seu foco está em buscar caminhos rumo à Agenda 2030 e aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), usando-os como base de sua metodologia para a proposição de ações de impacto rápido e de modelos de governança. Estes tratam, entre outras temáticas, de educação de qualidade; saúde e bem-estar; trabalho decente e crescimento econômico; indústria, inovação e infraestrutura; água potável e saneamento. Ou seja, assuntos complexos que exigem abordagem integrada, compromissos e cooperação de múltiplos atores – a essência da metodologia ODSLab.

Esta publicação é uma das ações do projeto "Fortalecimento da Rede Estratégia ODS (EDOS)", cofinanciado pela União Europeia, que visa consolidar ainda mais a mesma como referência na articulação multisetorial para ampliar a implementação dos ODS no Brasil, com foco na redução das desigualdades. A EODS é uma coalizão que reúne organizações

representativas da sociedade civil, do setor privado, de governos locais e da academia focadas em qualificar o debate a cerca do tema, além de mobilizar e propor meios efetivos de colocar essa agenda em prática.

A seguir, você vai conhecer a metodologia do ODSLab, as edições já realizadas e os resultados em vigor, implementados a partir desse laboratório de criação e desenvolvimento de soluções para problemas públicos. Vai entender também porque o ODSLab pode ser realizado em seu município e ainda porque o engajamento de pesquisadores e líderes de sua empresa ou organização da sociedade civil é fundamental em ações com impacto social.

O que torna o ODSLab especial? O laboratório é extremamente eficaz em ampliar a cooperação entre governos, setores empresariais e cidadãos, além de estreitar laços que propiciam encontrar caminhos para atuar na realidade e no território.

Sabe-se hoje que o setor público, de forma isolada, não é capaz de satisfazer as demandas crescentes da sociedade. Em muitos governos locais, o cenário é de escassez de recursos, com finanças comprometidas e sem capacidade técnica para tratar e trazer soluções a diversos tipos de problemas. Além disso, boa parte dos problemas complexos em temas como energia, mobilidade, produção e consumo, trabalho, saneamento, desenvolvimento econômico ou combate à corrupção, por exemplo, dependem, fundamentalmente, do setor privado. Por outro lado, empresas, organizações não governamentais e universidades concentram saberes que desejam compartilhar, mas, muitas vezes, não têm interlocução com dirigentes governamentais ou com o setor privado. O ODSLab cria esse espaço de diálogo e de coprodução de soluções para desafios públicos complexos. Acreditamos e comprovamos na prática que esse é o melhor caminho para a elaboração de alternativas mais eficazes, customizadas e com mais eficiência.

Não basta, no entanto, que lideranças dos múltiplos setores se sentem à mesma mesa para que propostas comecem a brotar. É necessário todo um ambiente com instâncias para mediação de conflitos e divergências, propiciando que cada participante se envolva e ofereça a melhor contribuição possível. Agregar forças e empenhos é uma das especialidades da Agenda Pública, construída em mais de dez anos de nossa atuação.

Outra característica do ODSLab é o olhar integrado, uma vez que analisar os cenários por variados ângulos leva a decisões mais acertadas. Para poderem decidir, as lideranças reunidas no laboratório partilham conhecimentos e são abastecidas de informações, de dados e dos contextos minuciosamente investigados por nossa equipe e oferecidos sob narrativas atraentes, que estimulam a profundidade da reflexão.

Assim, com domínio técnico e capacidade de diálogo, os atores locais se colocam como protagonistas para trabalhar questões complexas e promover melhorias e transformações. A experiência prática da aplicação da metodologia demonstra que o ODSLab é versátil e se adapta a diferentes demandas locais e a distintos níveis de aprofundamento. Convidamos você a conhecer melhor esta ferramenta.

Boa leitura!

ODSLAB: COOPERAÇÃO QUE GERA MUDANÇA

Uma coalizão de organizações decide rumos e estratégias para o desenvolvimento econômico dos municípios da Amazônia. Nas reuniões, novas possibilidades de geração de emprego, com respeito às particularidades ambientais da região, são estudadas e definidas. O empresariado local explicita seus interesses e dificuldades, e representantes dos governos locais acolhem as demandas e pontuam as limitações. A sociedade civil participa dos pactos, destacando suas prioridades.

Esse poderia ser um cenário fictício, em que políticas públicas de geração de emprego, renda e inovação são implementadas com sucesso pela cooperação de representantes dos setores público e privado e de organizações do terceiro setor. Mas é uma realidade fruto do ODSLab "Estratégias para o Desenvolvimento Econômico de Municípios da Amazônia", realizado em novembro de 2018, que vem amadurecendo sob o nome de "Rede para o Desenvolvimento Econômico dos Municípios da Amazônia".

Entre as ações iniciais em andamento estão um estudo georreferenciado sobre as cadeias produtivas na Amazônia, que dará subsídios para a implantação racional de negócios com respeito ao meio ambiente, e um estudo voltado para avaliar a complexidade econômica no município de Itaituba (PA), com potencial para inspirar outros governos e ser uma referência em diagnóstico.

As ações concretas integram o Plano de Ação do ODSLab, que articula medidas em diferentes prazos. Têm destaque as com impacto rápido, que propiciam engajamento e colaboração dos participantes e geram soluções animadoras (*quick wins*). Assim, o laboratório de políticas que fazemos leva a resultados em curtíssimo prazo e amarra a atuação a médio e longo horizontes.

Como base, está um processo contínuo de fortalecimento das capacidades das prefeituras, das empresas, de órgãos públicos (de licenciamento e intervenções) e da sociedade civil. Nossa experiência na articulação dos saberes dos atores-chave com o que há de mais contemporâneo em políticas públicas garante resultados sólidos e a cooperação multiatores envolvendo diversos segmentos da atividade produtiva.

ESTRATÉGIAS E DIRETRIZES DA REDE PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DOS MUNICÍPIOS DA AMAZÔNIA

SOLUÇÕES PARA CONFLITOS SOCIAIS

Em um mundo de crises econômicas e políticas, com guerras e conflitos que se multiplicam, refugiados e imigrantes buscam melhores condições de vida para suas famílias e são uma nova realidade para muitos governos brasileiros. O ODSLab "Inserção Socioeconômica de Refugiados no Estado de SP", organizado pela Agenda Pública, em parceria com o Fórum Econômico Mundial e o Governo do Estado de São Paulo, foi efetivo ao encarar essa situação e propor soluções.

O diferencial, de acordo com a avaliação dos participantes, é reunir pessoas de várias áreas, com diversos níveis de experiência, que provocam reflexões fora da caixa. A metodologia de trabalho do ODSLab propicia alternativas criativas exatamente pela composição de visões e narrativas sobre um mesmo problema.

O mais importante é que a reunião não se esgota nela mesma, e um mapa que organiza os serviços a refugiados e imigrantes já foi desenvolvido e vem sendo implementado pelo Comitê Estadual de Direitos Humanos, em um subgrupo de trabalho. Decorrente do ODSLab, foi lançado o Guia do Imigrante, com os procedimentos e serviços disponíveis para estrangeiros em condição de vulnerabilidade que chegam a São Paulo.

O foco do ODSLab na entrega de serviços que melhoram a vida das pessoas também gerou outras três políticas públicas: a dispensa de taxas para validação de diplomas universitários no Estado; a reorganização do Centro de Integração da Cidadania do Imigrante (CIC), no bairro da Barra Funda, zona oeste da capital paulista, que passou a oferecer cursos e atender demandas de qualificação profissional; e a unificação e padronização do fluxo de atendimento para imigrantes e refugiados, com mais transparência e facilidade para encontrar serviços públicos.

ESTRATÉGIAS

- Negociar metas possíveis (pois há interesses antagônicos)
- Facilitar etapas de produção e comercialização de produtos/serviços locais
- Investir na qualidade da mão de obra local
- Estimular cadeias produtivas regionais

DIRETRIZES

- Fortalecer redes governamentais
- Qualificar o governo para conduzir o diálogo com a sociedade civil
- Valorizar as expectativas dos atores locais
- Capacitar atores envolvidos
- Envolver universidades
- Fomentar parcerias entre poder público e instituições privadas
- Fortalecer os arranjos de inovação e parcerias multissetoriais
- Ampliar os espaços de participação social relacionados à economia
- Preservar o território com criatividade e tecnologia

QUANDO REALIZAR UM ODSLAB

O ODSLAB PODE SER APLICADO EM SITUAÇÕES MUITO VARIADAS. A LISTA A SEGUIR TRAZ ALGUMAS DAS POSSIBILIDADES, BASEADAS NA LITERATURA ACADÊMICA SOBRE COORDENAÇÃO E CAPACIDADES ESTATAIS:

I Definir prioridades para a solução de um problema complexo.

II Formular e qualificar demandas feitas ao poder público.

III Canalizar os recursos para que sejam mais efetivos.

IV Produzir inovações quando for necessário, ou seja, sempre que velhas políticas demonstrem sinal de esgotamento.

V Coordenar objetivos em atrito.

VI Negociar perdas envolvendo grupos poderosos de interesses.

VII Criar condições para a efetiva implementação das políticas (fazer acontecer).

VIII Criar modelos de governança mais flexíveis e ágeis.

IX Representar interesses difusos e menos organizados, para além dos mais organizados.

X Criar estabilidade política para que as ações pactuadas possam ter tempo de maturação para sua implementação.

XI Estabelecer e manter compromissos e arranjos institucionais intersetoriais.

XII Gerenciar divisões políticas de modo a garantir que não haja atritos internos.

XIII Garantir a adaptabilidade das políticas.

XIV Garantir a coerência entre as diferentes esferas de políticas, de modo que as novas políticas se encaixem com as já existentes.

XV Garantir uma coordenação eficaz entre os diferentes atores que atuam em um mesmo âmbito de políticas.

Indicamos como referências o livro *Do Institutions Matter?*, de Kent Weaver e Bert Rockman (1993), e o artigo *The institutional determinants of state capabilities in Latin America*, de Ernesto Stein e Mariano Tommasi (2007).

POR QUE CRIAMOS O ODSLAB

Criamos o ODSLab para responder aos desafios de desenvolvimento sustentável, que exigem novas formas de organização do trabalho (integrado e multidisciplinar) e de modelos de governança. Trata-se de uma iniciativa inovadora da Agenda Pública e da coalizão Estratégia ODS que promove a cooperação entre os atores-chave (governos, sociedade civil, academia e empresas) e entende as parcerias multissetoriais como base para implementar os ODS de forma efetiva. Para isso, partimos dos ODS para análises de problemas complexos (*wicked problems*) de modo que a interdependência entre dimensões sociais, econômicas e ambientais da realidade possa ser evidenciada e percebida objetivamente e que soluções práticas possam ser construídas em perspectiva multiatores e intersetorial.

No laboratório, lideranças e representantes de diferentes setores e áreas se sentam à mesa para construir caminhos, alternativas e parcerias para enfrentar situações reais de alta complexidade relacionadas a problemas públicos. Alimentamos o diálogo e a produção de pactos e consensos, destravando impasses e mediando conflitos, sempre com base em diagnósticos aprofundados, dados e evidências.

NARRATIVAS PARA COMPREENDER PROBLEMAS COMPLEXOS

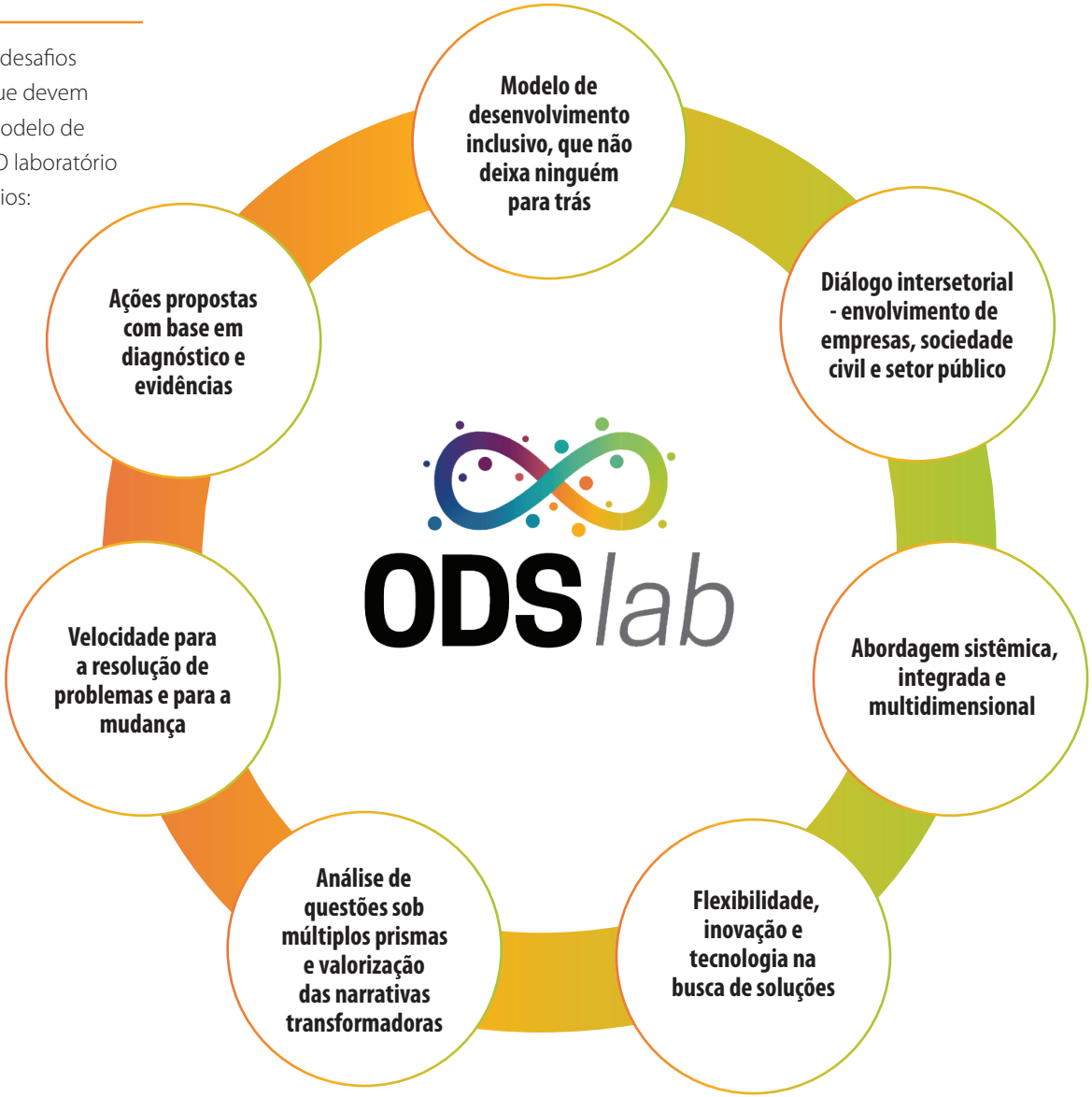
Ações para o desenvolvimento econômico e social envolvem o que chamamos de problemas complexos (em inglês *wicked problems*). Esse conceito abrange situações em que há múltiplos interesses e visões envolvidos e, não raro, mais de uma solução complicada de visualizar e implementar. São problemas fragmentados, multicausais, quase "alvos em movimento", pensando em termos das ações necessárias para sua solução. As interdependências são outra característica: vários atores-chave de diferentes áreas do conhecimento precisam ser acionados em conjunto para buscar caminhos e alternativas.

Apesar da difícil resolução, os problemas complexos são bem fáceis de identificar no cotidiano. Por exemplo: a implantação de uma indústria exige a mobilização do interesse do empresariado, incentivos de governos locais para a definição do território, participação da sociedade civil para a diminuição de impactos (como poluição ambiental), coordenação para otimizar a geração de emprego e a infraestrutura de escoamento da produção, entre outros fatores.

Cada setor envolvido tem informações parciais, que mudam com o tempo. A dinâmica também é um complicador para chegar a soluções, pois novos elementos são apresentados a todo o tempo (circunstâncias internacionais, decisões políticas de esferas superiores, entre outros). Assim, trabalhamos na coprodução de soluções, respeitando a natureza multifacetada dos problemas, e construímos narrativas para a melhor compreensão dos cenários.

PRINCÍPIOS DO ODSLAB

O ODSLab tem foco nos desafios dos ODS com práticas que devem apontar mudanças no modelo de desenvolvimento atual. O laboratório tem os seguintes princípios:



A AGENDA 2030 E OS ODS

A Agenda 2030 é um plano de ação para o planeta negociado e estabelecido em setembro de 2015, em Nova York, por representantes de 193 Estados-membros da ONU. Essa agenda está pautada em cinco áreas de importância crucial para a humanidade (os chamados 5 Ps): pessoas – erradicar a pobreza e a fome de todas as maneiras e garantir a dignidade e a igualdade; prosperidade – garantir vidas prósperas e plenas, em harmonia com a natureza; paz – promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas; parcerias – implementar a agenda por meio de uma ação global sólida e coordenada; planeta – proteger os recursos naturais e o clima do planeta Terra para as gerações futuras.

Ela indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS, e 169 metas para erradicar a pobreza e promover vida digna para todos, considerando os limites ambientais da Terra.

OS ODS são o seguintes:

Antes dos ODS, os Estados-membros da ONU pactuaram, em 2000, os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), com foco principal na erradicação da pobreza, que foram o primeiro conjunto global de metas e tiveram vigência de 15 anos. A construção dos ODS se valeu da experiência obtida com os ODM e de uma ampla participação de representantes do mundo.

Para caminhar rumo às pautas globais estabelecidas, é necessária uma abordagem integrada, já que os objetivos se inter-relacionam. Por outro lado, ações bem articuladas, com participação social, de governos, empresas e terceiro setor, podem levar a impactos positivos em mais de um ODS, o que é altamente desejável. Para o Brasil, a Agenda 2030 e os ODS representam um desafio importante, mas também uma janela de oportunidades, uma vez que são um catalisador de esforços e metas comuns.

A ESTRATÉGIA ODS

A Estratégia ODS é uma coalizão de organizações com atuação reconhecida no país, representando a sociedade civil, o setor privado, os governos locais e a academia. Tem atuado de forma articulada, desde 2015, com o propósito de ampliar e qualificar o debate a respeito dos ODS no Brasil, além de mobilizar, discutir e propor meios de implementação efetivos para essa agenda.

Sua governança é composta por três instâncias: comitê gestor, responsável pela fundação, pelo cumprimento da carta de princípios, pelo monitoramento do plano de ação e pela adequação das atividades aos objetivos e propósitos; secretaria executiva, que operacionaliza a Estratégia e, atualmente, está a cargo da Agenda Pública; grupo integrante/signatário, composto pelas instituições que declaram interesse em fazer parte da rede, acompanham suas atividades, recebem conteúdos sobre a temática e, principalmente, se comprometem com os princípios propostos pela Estratégia.

Como secretaria executiva, a Agenda Pública tem trabalhado para garantir a articulação da rede e sua capacidade de avançar. Monitoramos a implementação da Agenda 2030 em diversas frentes: comunicação e formação, com encontros e debates com atores-chave; *advocacy*, com propostas de arranjos institucionais e criação de espaços de coprodução de soluções; e com projetos estratégicos, via intercâmbios intersetoriais e metodologias inovadoras.

Devido à capacidade de mobilização da rede, à experiência e ao conhecimento acumulado sobre a implementação de políticas para o desenvolvimento sustentável, em 2018, a Estratégia teve aprovado um projeto com financiamento da União Europeia intitulado "Fortalecimento da Rede Estratégia ODS". Até 2021, vamos trabalhar arduamente rumo à efetiva implementação dos ODS e da Agenda 2030 em todo o território nacional, sensibilizando os diversos atores da sociedade nos mais variados contextos e setores de atuação.

É um objetivo específico do projeto fazer da Rede Estratégia ODS uma referência na articulação multissetorial para ampliar a participação e a incidência da sociedade civil na implementação dos ODS e da Agenda 2030 no Brasil, com foco na redução das desigualdades de gênero, geracional e étnico-racial.

Mas o alcance do projeto não termina aí. Trabalhamos para atingir os seguintes resultados ao fim de três anos: 200 organizações na Estratégia ODS, distribuídas pelas cinco regiões e pelos 26 estados do país, atuando de maneira multissetorial e qualificada no monitoramento e na incidência para a implementação subnacional dos objetivos; 150 municípios com incorporação e implementação da Agenda 2030 em seus instrumentos de gestão governamental e políticas públicas; e, por fim, 400 organizações e movimentos capacitados para a incidência de monitoramento dos ODS. Serão governos, empresas e organizações da sociedade civil brasileira enfrentando os desafios da agenda e colhendo resultados pelo desenvolvimento sustentável.

ETAPAS DO ODSLAB

Para chegar aos resultados, estruturamos uma metodologia que envolve quatro etapas principais e que serão abordadas nas próximas seções. São elas:

- **1. Pré-laboratório:** com definição de temas de trabalho, busca e identificação de atores-chave e alinhamento com os parceiros solicitantes dos ODSLab.

- **2. Diagnóstico:** a Agenda Pública entrevista atores, pesquisadores e estudiosos para se aprofundar no problema e indicar possibilidades de caminhos, a partir das distintas narrativas ou compreensões sobre o problema. Também são pesquisados dados secundários, literatura acadêmica e histórico de políticas, a fim de construir um amplo material para a melhor tomada de decisão, com foco na multiplicidade de olhares traduzidos em narrativas ou discursos que melhor evidenciam a compreensão do problema pelos atores envolvidos. O documento tem caráter didático construindo uma metanarrativa sobre o problema e suas múltiplas dimensões com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

- **3. Imersão:** dois dias intensos de trabalho dos convidados de diversos segmentos e setores. Por meio de dinâmicas em grupos, análise de casos e espaço para a reflexão, são construídas as propostas de soluções e um plano de ação muito prático e realista. Este mapa do caminho nasce de uma problematização das interfaces sociais, econômicas e ambientais presente em qualquer problema público, o que evidencia a complexidade e o caráter sistêmico. Esta percepção conjunta é a chave do processo!

- **4. Desdobramentos:** acompanhamos a implementação das ações, fornecendo subsídios e capacitações técnicas. Auxiliamos na mediação de eventuais conflitos e oferecemos o apoio técnico para que as soluções saiam do papel.

PLANEJAMENTO DO ODSLAB

A primeira etapa de um ODSLab é seu planejamento. Assim como toda política, o laboratório criativo de soluções públicas precisa ser elaborado criteriosamente, a fim de enfrentar os problemas corretos e levar a impactos importantes para governo, setor privado e sociedade civil. Em geral, a primeira definição é a do território foco de atuação. Isso porque é no espaço e na realidade concreta que se dão os desafios do desenvolvimento sustentável.

O território de trabalho pode surgir de uma demanda empresarial para facilitar o diálogo com a esfera pública e com a sociedade civil, de demandas sociais, de provocações da academia ou de necessidades de governos locais. O mais interessante é que o ODSLab é versátil e pode responder a solicitações variadas. Seu formato também é de baixo custo, uma vez que os atores-chave já têm atuação no território em questão.

ALINHAMENTO COM OS ATORES LOCAIS

Logo que um ODSLab é demandado, iniciamos o contato com o poder público, o empresariado local e a sociedade civil. Todos diretamente envolvidos no problema, e, por conseguinte, na solução. É fundamental acumular conhecimento sobre diversos atores implicados no problema e na sua solução. Disso depende a construção de propostas inovadoras, simples, eficientes e eficazes. O mapeamento deve atentar para o mapa das relações estabelecidas localmente, pessoas e instituições, sobre lideranças dos governos, das empresas, da sociedade civil e do meio acadêmico, que possam enriquecer o processo.

Com os atores mapeados e contatados, organizamos uma reunião de alinhamento para apresentação da proposta de trabalho. Trata-se de um encontro com aproximadamente duas horas, em que a dinâmica do ODSLab é apresentada, os contratantes explicam sua motivação e cada parceiro aponta suas demandas e necessidades. O encontro tem como objetivo validar as ações que serão desenvolvidas, ajustar a proposta inicial e consolidar os contatos e a parceria que se inicia.

DEFINIÇÃO DO TEMA

O ODSLab é realizado a partir de um desafio, tema ou problema com caráter multidimensional e complexo sobre o qual se pretende agir. Como o objetivo é alcançar efetividade e resultados mensuráveis, recomendamos especificar bem a temática a ser tratada no laboratório. A definição do problema pode ser construída com os atores locais, considerando as possibilidades de intervenção e de tomada de decisão das instâncias convidadas. Quanto mais capacidade decisória os envolvidos têm em relação ao tema, mais possibilidades de ação no momento de implementar as estratégias.

Os principais subsídios norteadores para a definição da área de atuação são a percepção e os conhecimentos dos diversos atores presentes no território. Seus saberes e narrativas conduzem naturalmente à questão de trabalho. Porém a escuta

desses insumos não é trivial. Acolhemos as contribuições de todos os envolvidos, em espaços de reuniões e meios digitais de compartilhamento de informações e comunicação, entre outros momentos de troca. Além disso, pesquisamos documentos como estudos setoriais, notícias jornalísticas, dispositivos legais e relatórios institucionais, de modo a contemplar a complexidade e as múltiplas faces dos cenários.

Não raro, são necessários e convenientes mais de um ODSLab. Em Canaã dos Carajás (PA), por exemplo, na delimitação dos assuntos, foram estipulados quatro laboratórios com estratégias para o desenvolvimento econômico, da educação, do campo e do distrito empresarial do município. São assuntos, de fato, inter-relacionados, e o processo de convergência entre os atores-chave levou à necessidade dessas imersões.

Se o tema do ODSLab já estiver bem delimitado quando da sua proposição, recomendamos a validação desse problema central com os demais envolvidos no processo (atores estratégicos convidados). Assim, há maior senso de pertencimento entre os atores-chave e mais harmonia para o desenvolvimento das etapas subsequentes e das ações propostas no fim do laboratório.

METODOLOGIA BOLA DE NEVE

Para dar conta da complexidade dos temas e da diversidade de realidades, fazemos uso da metodologia Bola de Neve, que ocorre da seguinte maneira: em um primeiro momento, utilizamos os documentos, notícias e informações dos participantes que estão disponíveis. Esses insumos iniciais são nomeados de sementes e servem para buscar novas fontes de informação e atores-chave com o perfil para a cooperação no ODSLab.

Por que fazemos isso? Porque é praticamente impossível alcançar, de antemão, todos os elementos e lideranças necessários para que o laboratório atinja os resultados desejados. Então, com as primeiras indicações, passamos a construir um caminho para abarcar todos os diversos atores. Os participantes-semente também são convidados a indicar contatos de suas redes pessoais com as características desejadas.

O quadro multissetorial, então, vai ganhando fôlego. Procuramos fazer esse exercício durante toda a construção, buscando saturar o processo de forma que todos os interessados possam ter voz.

CONSTRUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Depois do tema delimitado, construímos uma situação-problema, que pode ser traduzida como uma assertiva sobre a área de atuação, mostrando claramente a dificuldade a ser enfrentada. Ela pode ser exposta na forma de uma questão, se for desejável. O importante é que seja aberta o bastante para propiciar o espaço para sua solução. Uma situação-problema tem a capacidade de apresentar ao participante do ODSLab a importância do tópico, oferecendo o contexto desafiador do tema.

Alguns atributos são desejáveis para uma situação-problema:

- Clareza e precisão, sem uso de jargão, a fim de ser compreendida pela diversidade de atores-chave
- Conexão da proposta com a agenda local (atores interessados em trabalhar o tema)
- Identificação do que será abordado
- Indicação de fatores ou variáveis de interesse
- Importância do enfrentamento do problema, benefícios e justificativa

PASSOS DO PLANEJAMENTO DO LABORATÓRIO

Definição do território

- A demanda de um ODSLab pode surgir do setor privado, de governos locais, de organizações da sociedade civil e da academia
- O local de atuação é central, pois enfrentamos problemas concretos

Alinhamento com atores-chave locais

- Contatamos representantes do setor público, das empresas e da academia e lideranças da comunidade que possam contribuir com o debate das políticas e com a produção de soluções
- Uma reunião de cerca de duas horas é realizada para alinhar as expectativas e fortalecer a parceria

Pactuação do tema de trabalho

- Os atores-envolvidos compartilham suas percepções sobre a realidade e os cenários
- Notícias jornalísticas, relatórios institucionais, leis e estudos setoriais devem ser utilizados para balizar a escolha
- Construção da situação-problema, que dá clareza e alinha a atuação dos envolvidos

Seleção de participantes

- Utilizamos a metodologia Bola de Neve, para englobar, pouco a pouco, atores-chave que, eventualmente, estejam fora do processo e tenham experiências a contribuir

PRODUÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Para produzir o diagnóstico que vai servir de base à imersão, levamos em conta toda a experiência acumulada dos atores-chave. Primeiramente, organizamos o processo de agendamento de entrevistas, que precisa ser bem planejado, pois, como são diversos envolvidos, pode durar algumas semanas. A todo o momento, revisamos nossa lista de participantes, e, se há indicações de novos representantes que podem colaborar com as soluções, a lista é refinada e acrescida dos nomes, por meio da metodologia Bola de Neve.

Com base na reunião de alinhamento, criamos um questionário com perguntas orientadoras que têm a finalidade de auxiliar na coleta de percepções e narrativas para compor o diagnóstico. Durante o diálogo com cada participante, no entanto, deve sempre haver um espaço para insumos que fujam à lógica das perguntas, pois podem enriquecer o material (entrevista semiestruturada). A ideia, com o instrumento, é que cada ator seja convidado a participar e dar sua voz.

Recomendamos testar as questões em pelo menos duas entrevistas e, então, aperfeiçoá-las. Como é um elemento apenas orientador, o conjunto de perguntas não deve ser entendido como estanque, mas sim como um facilitador de trocas e da multiplicidade de informações.

CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS

Cada entrevista de diagnóstico do ODSLab tem duração média de 1h30. O entrevistador selecionado vai construir um ambiente seguro, no qual o participante deve se sentir à vontade para expressar suas percepções, ideias e vivências. Evitamos sempre o direcionamento de respostas, que uniformizaria e descaracterizaria a intenção do diagnóstico. Lembramos que quanto mais fluida for a conversa, em geral, mais profundos os conhecimentos partilhados pelo ator-chave.

Sugerimos ainda que o entrevistador seja uma pessoa que, posteriormente, participe de maneira ativa do momento de imersão do laboratório. Durante a imersão, o entrevistador se torna um elo entre os atores-chave, ampliando a confiança para a construção de soluções e para a colaboração. O entrevistador também partilhará as visões decorrentes das entrevistas com o mediador da imersão, subsidiando escolhas que facilitam os caminhos.

A documentação do processo de entrevistas, com fotografias e a transcrição de áudios, é fundamental para a gestão do conhecimento do ODSLab. A qualquer momento, pode ser necessário voltar a falas dos participantes e buscar informações. Eventualmente, pode ser necessário também voltar às entrevistas, caso aconteçam questionamentos da validade das informações.

A lista dos participantes de todo o processo do ODSLab deve ser sempre atualizada e acrescida dos envolvidos que colaboraram de algum modo. Essa organização vai facilitar o convite dos participantes da imersão.

PASSOS DO PLANEJAMENTO DO LABORATÓRIO

Agendamento e roteiro de entrevistas

- Construímos um questionário com perguntas orientadoras, com base nas reuniões de alinhamento, a fim de facilitar e organizar a coleta de percepções dos atores-chave
- O instrumento é testado e atualizado, conforme as necessidades de cada tema
- Também investigamos se algum ator potencial ficou fora do processo, com o intuito de englobar a maior diversidade possível e dar legitimidade às decisões

Condução das entrevistas

- O ambiente para a conversa com o ator-chave deve ser confortável, de modo que o participante se sinta à vontade para partilhar seus saberes e vivências
- As conversas devem ter duração de cerca de 1h30, conduzidas, preferencialmente, por um entrevistador experiente que participará da imersão
- O momento de entrevista deve ser registrado com fotografias e áudio da conversa, com transcrição, a fim de facilitar a consulta futura de informações

Levantamento de dados secundários

- A pesquisa e consolidação dos dados pode ser conduzida pela executora do ODSLab ou por consultorias
- O material deve possuir tabelas e gráficos comentados para a discussão. Deve ainda oferecer a multidimensionalidade dos problemas e sua inter-relação.
- Recomendamos, sempre que possível, o uso de séries históricas para observar tendências e comportamentos

Sistematização do diagnóstico

- O material com as entrevistas e dados secundários deve ser diagramado em formato agradável, para aprofundamento dos participantes
- O período total para essa etapa é de cerca de um mês e meio
- O documento final do diagnóstico é enviado aos participantes, em versão digital, uma semana antes da imersão

LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS

A pesquisa de dados secundários para amparar a reflexão pode ser encomendada a consultorias especializadas ou conduzida pela própria organização executora do projeto, a depender da disponibilidade da equipe e das capacidades técnicas. Os dados apresentam uma fotografia da realidade a ser abordada e devem estimular os participantes a compreender os desafios e oportunidades.

Um conjunto de tabelas e gráficos comentados será produzido especificamente para cada assunto de trabalho, observando a correlação entre as diferentes dimensões dos ODS. Assim, para explicar problemas como evasão escolar, devem ser observados também aspectos econômicos e sociais relacionados, como acesso a trabalho e condições da família (multidimensionalidade). Recomendamos a utilização de séries históricas, para a discussão sobre como as variáveis de interesse evoluíram ao longo do tempo e para verificar tendências de comportamento. Nesse caso, é importante estabelecer alguns referenciais para comparação, mostrando padrões regionais e, sempre que possível, analisar a realidade local à luz de outras semelhantes em termos socioeconômicos.

A coleta de dados secundários, utilizando como referência os indicadores e as evidências propostas pelos ODS, deve ser concomitante ao processo de entrevistas, para a conclusão mais ágil do relatório de diagnóstico. Em média, o diagnóstico completo (logística de entrevistas, busca em dados públicos e organização das informações) é produzido em um mês e meio, já contando a diagramação do material. O relatório deve ser enviado aos selecionados para a imersão do ODSLab uma semana antes do encontro, em versão digital.

IMERSÃO DO ODSLAB

Para que o momento de imersão seja proveitoso, a equipe organizadora deve selecionar um espaço versátil, com possibilidade de organização de cadeiras em semicírculo, paredes para fixação de tarjetas, lousa ou *flipchart*, projetor e computador para apresentações e vídeos, além de local para lanche e água. Também devem ser preparados materiais de apoio, com pastas, fita adesiva, etiquetas, canetas, papeis para anotações e lista de presença.

É desejável que o corpo de convidados seja o mais diverso possível, com poder de decisão e para agir, contemplando os três setores fundamentais com que trabalhamos: governos, empresas e sociedade civil. A experiência dos convidados é essencial. Os participantes são acolhidos com um presente, que pode ser um chocolate ou um doce local, com a finalidade de quebrar o gelo e dar as boas-vindas ao dia de trabalho. Também recebem a versão impressa do diagnóstico final e as minibiografias dos demais participantes, o que facilita a rodada de apresentações e provoca uma sensação de pertencimento, estimulando a coprodução de soluções.

PREPARO DO AMBIENTE, INSUMOS E SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Escolha do espaço

- A sala deve ter a possibilidade de dispor cadeiras em semicírculo
- As paredes serão utilizadas para afixar reflexões durante o laboratório
- Um local para lanche e hidratação deve estar à disposição durante todo o tempo
- São necessários um projetor e um computador para a exibição de apresentações e vídeos

Materiais de apoio

- A equipe organizadora deve providenciar os materiais de papelaria: pastas, papéis, canetas, etiquetas, fitas adesivas e listas de presença
- Também são sistematizadas e impressas as minibiografias dos convidados, para facilitar a rodada de apresentações
- Os participantes são recebidos com um chocolate ou um doce local, gerando um ambiente de acolhida no início do processo

Seleção dos participantes

- É desejável que os integrantes da imersão sejam um grupo heterogêneo
- Devem estar presentes representantes de governos, setor privado e sociedade civil

LABORATÓRIO COLETIVO

Um mediador com boa capacidade de diálogo e de estimular a interação dos participantes para a construção conjunta de soluções inovadoras para problemas complexos fará com que o momento de imersão – dividido em dois dias – seja o mais efetivo possível. A nossa experiência tem o seguinte fluxo:

DIA 1

Recepção e boas-vindas: oferecemos um chocolate ou doce de acolhimento e projetamos o tema do ODSLab nos idiomas de todos os participantes (caso estrangeiros estejam entre os convidados).

Apresentação dos participantes e do mediador: numa roda de conversa, convidamos os participantes a falarem sobre suas expectativas e potenciais contribuições, registrando essas impressões iniciais em tarjetas.

Pactuação do programa de trabalho: expomos nossa metodologia de trabalho e fomentamos uma reflexão sobre a sua efetividade.

Apresentação institucional: mostramos quem é a equipe responsável e falamos sobre nossa experiência e atuação.

Resumo do projeto do território: quando o laboratório está inserido em um projeto mais amplo, exibimos em projetor seu resumo para reflexão coletiva.

Informe sobre os ODS: explicitação da Agenda 2030 com seus objetivos e metas.

Explicação sobre a metodologia do ODSLab: contamos um pouco sobre o seu histórico e, quando há disponibilidade, transmitimos um vídeo para inspiração.

História inspiradora: apresentamos uma narrativa relacionada ao tema, seja por texto escrito ou vídeo, e promovemos uma reflexão.
Estabelecimento da situação-problema: abordamos o problema e os participantes são convidados a expor suas percepções sobre ele.
Apropriação do diagnóstico e das diferentes perspectivas: avaliamos conjuntamente os dados e entrevistas coletados para criar um terreno comum para a proposição de soluções.
Retorno à situação-problema: os participantes complementam em tarjetas as características da questão a ser solucionada, expondo as limitações e suas percepções.

Ações de curto, médio e longo prazos são organizadas de modo a gerar engajamento e a efetiva implantação

DIA 2

Recepção e boas-vindas: novamente, oferecemos um chocolate ou doce e projetamos o tema do ODSLab para aquecimento e retorno ao trabalho.
Apresentação dos participantes e do mediador: essa etapa é fundamental se houver convidados que não estiveram presentes no primeiro dia, o que não é recomendável. Eles, então, são convidados a escrever em tarjetas suas expectativas.
Programação das atividades: o cronograma de trabalho apresentado no primeiro dia fica exposto em um projetor ou impresso.
Revisão das atividades do dia anterior: organizamos as tarjetas com desafios coletados no dia anterior por temas e ações.
História inspiradora: tratamos de uma história de sucesso ou insucesso, na perspectiva dos usuários da política em questão, para provocar novas reflexões e gerar novos repertórios.
Abertura da Caixa de Soluções: conceitos e possibilidades de enfrentamento de problemas selecionados pelo mediador, a partir da escuta, são sorteados pelos participantes para estimular o pensamento criativo e inovador.
Propostas de solução: os participantes começam a escrever em tarjetas as soluções para o problema local.
Seleção das ações: identificamos conjuntamente as ações que vão compor o Plano de Ação.
Priorização das atividades: as ações selecionadas na etapa anterior são organizadas segundo o tempo necessário para sua execução (curtíssimo, curto, médio e longo prazos).
Identificação de responsáveis: pontuamos coletivamente os responsáveis por cada ação elencada nas tarjetas.
Revisão das ações: realizamos a leitura das propostas e promovemos um debate de validação.
Avaliação das expectativas: cada participante é convidado a analisar as tarjetas com suas visões iniciais e, se desejar, modificá-las.
Agendamento de próximas atividades: conforme o caso, são marcadas oficinas práticas para enfrentamento das ações.
Encerramento das atividades: confraternização com registro fotográfico dos participantes.

INSPIRAÇÃO LOCAL E RESULTADOS ESPERADOS

Vimos que a história de um ator local ou de uma referência faz com que os participantes tenham mais engajamento. No ODSLab Estratégias para Implantação do Polo Educacional em Canaã dos Carajás, trouxemos o exemplo da Escola da Ponte, de Portugal, referência em inovação nos processos de aprendizagem. Trabalhamos com um vídeo do professor José Pacheco e um depoimento da mediadora, que o conhecia. O momento inspirador teve a finalidade de demonstrar que era possível pensar em qualquer arranjo para a educação, sem restrição aos modelos tradicionais formais.

Sempre que possível, voltamos a histórias do território, uma vez que elas fazem com que os convidados se sensibilizem com as demandas locais e se empenhem em buscar soluções factíveis, aplicáveis e passíveis de monitoramento.

Os resultados esperados do primeiro dia de ODSLab são a identificação do problema central de trabalho em consenso. No segundo, espera-se que seja elaborado o Plano de Ação, com identificação de prazos e responsáveis por destravar os processos.

DESDOBRAMENTOS DO ODSLAB

O primeiro desdobramento natural do ODSLab é a produção de um relatório sistematizando a experiência, com detalhamento do Plano de Ação elaborado. A formatação do documento pode variar conforme a temática e as demandas dos participantes. O material servirá como subsídio para o grupo de trabalho que terá como responsabilidade executar as atividades previstas.

O Plano de Ação contempla diretrizes para a atuação em diferentes janelas de tempo: curto, médio e longo prazos. No ODSLab, enfatizamos a necessidade do enfrentamento dos problemas de curto prazo, pois é com a mão na massa que o grupo de trabalho se sente estimulado e que a sociedade percebe os primeiros resultados. Chamamos as atividades mais imediatas de Ações de Impacto Rápido (AIR).

Elas são elaboradas para gerar engajamento, respeitando as possibilidades orçamentárias dos governos envolvidos e das empresas parceiras, com foco em produzir um efeito positivo percebido pela sociedade. Em geral, possuem um horizonte de até seis meses, e os resultados devem ser passíveis de mensuração.

Outras atividades são possíveis:

Oficinas de Prática: auxiliam os grupos formados nos ODSLabs com conhecimentos e habilidades que possibilitam a reflexão, com intuito de implementar o que já foi previsto nas Ações de Impacto Rápido.

Monitoramento e mediação: reuniões periódicas dos grupos de trabalho ou arranjos de governança para enfrentamento das questões do ODSLab, com a finalidade de acompanhar as Ações de Impacto Rápido, debater os desafios e entraves e criar estratégias de correção de rota.

Formações e apoio técnico: quando o projeto tiver escopo maior, é desejável que se invista em ações de treinamento e apoio técnico, para que os grupos de trabalho avancem a passos mais largos. Podem ser utilizadas formações para ferramentas técnicas e jurídicas ou sobre temas específicos da gestão.

A prática tem nos mostrado que os desdobramentos principais do ODSLab são o aumento da colaboração e do diálogo entre os multiatores, com a coprodução de soluções inovadoras para enfrentar os desafios de desenvolvimento sustentável.

A AGENDA PÚBLICA

Somos uma organização não governamental especialista no aprimoramento de serviços públicos. Há mais de dez anos, trabalhamos para fortalecer capacidades institucionais para uma gestão pública contemporânea, simples, humana e sustentável. Combinamos os esforços de governos, da iniciativa privada e, claro, da sociedade civil para construir soluções para os grandes desafios públicos brasileiros, aprimorando a oferta, o acesso e a qualidade dos serviços públicos.

Aumentar a qualidade dos serviços não é só uma questão de financiamento ou de qualificação dos servidores. Requer modelos de trabalho mais integrados entre as diversas áreas do governo, concessionárias e outros atores envolvidos na prestação dos serviços à população. Também depende de pessoas que acreditem que é possível transformar e que construam soluções conjuntas. Não é só uma questão de boas ideias ou de tecnologia, mas também de cooperação, coordenação e comunicação para fazer as coisas acontecerem.

Nosso trabalho vai além da entrega de produtos – formamos equipes resolvedoras de problemas, desenvolvemos competências, criamos arranjos colaborativos intersetoriais, fomentamos a transparência e a qualidade das finanças e criamos mecanismos inovadores de participação social, coproduzindo soluções. Tudo isso para que as mudanças organizacionais se transformem em legados, tanto para os governos quanto para a sociedade.

A Agenda Pública foi gestada por um grupo de profissionais ligados à Universidade de São Paulo (USP) e à Fundação Getulio Vargas (FGV), liderado pelo empreendedor social Sergio Andrade, que conquistou reconhecimento público e os prêmios Empreendedor Social da Folha de São Paulo (2015) e Empreendedor Social do Ano do Fórum Econômico Mundial (2016).

Hoje, nós da Agenda Pública somos uma das mais importantes referências para o campo de políticas públicas entre as organizações da sociedade civil. Estamos nas cinco regiões brasileiras, com ações de impacto direto na vida de cerca de 200 mil pessoas e indireto na de centenas de milhares ao longo de nossa trajetória.

O que acha de combinarmos as nossas agendas? Qual problema público você precisa resolver?

Participantes do ODSLab Estratégias para o Desenvolvimento Econômico de Municípios da Amazônia registram o fim da imersão em Belém em novembro de 2018

ESTRATÉGIA ODS

FORTALECIMENTO DA ESTRATÉGIA ODS

COORDENAÇÃO

FUNDAÇÃO ABRINQ

PARCERIA

AGENDA PÚBLICA

CNM CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

FNP FRENTE NACIONAL DE PREFEITOS

COFINANCIAMENTO

UNIÃO EUROPEIA