

ES500 *anos*

METODOLOGIAS

Volume 14

Realização

ESaçaão



Correalização

SYMNETICS

Convênio





Contextualização

O **ES 500 Anos** é uma evolução do Plano de Desenvolvimento ES 2030, elaborado em 2013.

O objetivo é **construir coletivamente uma visão de futuro estratégica, desafiadora, consistente, sustentável e desejável** para o Espírito Santo para os **próximos 10 anos**, considerando as implicações de tendências (ameaças e oportunidades) nas esferas nacional e internacional.

A **governança** é outro ponto essencial deste plano, sendo encarada como a chave para garantir a execução eficaz das iniciativas, com uma estrutura de governança adaptativa e orientada por missões, capaz de integrar múltiplos setores e gerar resultados concretos para a população.

Além disso, o plano explora a importância da comunicação estratégica, destacando o papel da **engajamento cidadão** e do uso das novas tecnologias para fortalecer as relações entre as partes envolvidas e garantir a efetividade das ações propostas.

As frentes do ES 500 Anos

1

Uma Agenda Comum

AGENDA ESTRATÉGICA

1

Entendimento de contexto

2

Curadoria de tendências, cocriação de cenários e visões de futuro

3

Construção do plano: missões, objetivos, metas e portfólio de iniciativas

2

Um Movimento Coordenado e Colaborativo

GOVERNANÇA E MONITORAMENTO

1

Estabelecimento do modelo de governança e monitoramento

2

Implementação assistida do modelo de governança e monitoramento

3

Uma Comunidade que Transforma

COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

1

Conceito e narrativa do movimento

2

Plano de comunicação e engajamento

3

Apoio na execução: conteúdos e análises

4

Elaboração e entrega de e-book e site

Indução da Equipe e Cartilha da Metodologia ES 500 Anos

VOLUME 14

Cartilha da Metodologia Aplicada

Descreve de forma sucinta todos os métodos e abordagens que foram utilizadas para a elaboração do ES 500 Anos.



VOLUME 1

Direções estratégicas para 2035

VOLUME 2

Entendimento do contexto atual

VOLUME 3

Oficinas Regionais

VOLUME 4

Mapa de tendências

VOLUME 5

Ângulos para direcionar o futuro

VOLUME 6

Visões de futuro ES 500 Anos

VOLUME 7

Indicadores do Observatório

VOLUME 8

Iniciativas mapeadas

VOLUME 9

Setores ES 500 Anos

VOLUME 10

Monitoramento e Gestão das Missões

VOLUME 11

Estrutura e Lei da Governança

VOLUME 12

Comunicação

VOLUME 13

Comunidade e Plataforma social digital

VOLUME 14

Cartilha da metodologia aplicada

VOLUME 14

Cartilha da Metodologia Aplicada

ES500
anos



ÍNDICE DE CONTEÚDOS DESTE VOLUME

1. **Conceitos, métodos e ferramentas aplicadas ao Plano ES 500 Anos**
 - Planejamento como Movimento
 - *Foresight* Estratégico
 - Missões
 - Teoria da Mudança
 - Objetivos e Resultados-chave (OKRs)
 - Portfólio de iniciativas
 - Análise para setores ES 500 com matriz McKinsey
2. **Conceitos, métodos e ferramentas aplicadas à Governança**
3. **Conceitos, métodos e ferramentas aplicadas à Comunicação e Engajamento**

VOLUME 14

Conceitos, métodos e ferramentas aplicadas ao Plano ES 500 ANOS

ES500
anos



PLANO ES 500 ANOS

Introdução metodológica

- Adotou-se uma abordagem metodológica detalhada e interconectada, que visa transformar desafios em oportunidades, **alinhando esforços de governo, empresas e sociedade civil** para impulsionar uma **mudança sistêmica e de longo prazo**.
- A metodologia que embasa o Plano ES 500 é multifacetada e inclui **conceitos e ferramentas de planejamento estratégico, foresight, missões de impacto, OKRs, Teoria da Mudança, entre outros**, para garantir que as ações planejadas sejam não apenas ambiciosas, mas também realizáveis e mensuráveis.

Encadeamento Das Atividades

Entendimento do Contexto:

- Avaliação da situação atual, focando em temas estratégicos e capacidades para a construção do futuro.
- Inclui: Análise Situacional, Realização de 10 Oficinas Regionais, Identificação de Temas Iniciais Prioritários e Mapeamento do Ecossistema de Empreendedorismo e Inovação.

Estudo de 10 Tendências Globais

- Método de monitoramento constante para identificar sinais de mudanças e possíveis futuros transformadores.

Definição de 9 Ângulos

- Emergem combinação das prioridades do contexto atual e das tendências externas.
- São abordagens multidimensionais para transformar sistemas complexos (ex: Transição Energética).

Formulação de Cenários

- Envolve a criação de sinopses e narrativas de futuros possíveis para impulsionar a transformação ao considerar as forças de mudança.

Construção de 5 Visões de Futuro:

- Proporcionam um direcionamento estratégico para o desenvolvimento do estado nos próximos 10 anos.

Definição das 5 Missões

- Traduzem aspectos críticos das visões de futuro em componentes concretos, organizados em grandes metas, objetivos e indicadores.
- As missões são: Economia diversificada, inovadora e sustentável; Capital humano; Cuidado Integral; Sustentabilidade e Resiliência climática; e ES Ágil e Inteligente.
- Transversalidade das Missões: O sucesso de cada missão depende da sua conexão e fortalecimento mútuo, exigindo uma abordagem integrada e multissetorial.
- Identificação de iniciativas: intervenções específicas projetadas para preencher a lacuna de desempenho em relação às missões e objetivos.

Identificação dos Setores ES 500 Anos:

- Arranjos setoriais estratégicos alinhados à missão de construir uma economia diversificada e sustentável. Priorização baseada nos critérios de Atratividade e Capacidade. Análise de 16 setores.

Enquadramento Metodológico

Macro atividade da Agenda Estratégica	Descrição	Ferramentas Metodologias Aplicadas	Propósito da Aplicação
Entendimento do Contexto	Mapeamento das características da dinâmica socioeconômica e ambiental do Espírito Santo e identificação dos principais desafios para os próximos 10 anos. Inclui análise do ES 2030, oficinas regionais, temas prioritários e mapeamento do ecossistema de inovação.	Foresight Estratégico - Framing	O <i>framing</i> é a etapa inicial do foresight, onde se definem contexto, limites e objetivos, fundamentando todo o processo de exploração de futuros possíveis.
Estudo de 10 Tendências Globais	Mapeamento de 10 tendências globais que podem impactar o futuro do Espírito Santo, servindo como insumo para a formulação das missões do plano.	Foresight Estratégico - Scanning	Identificar fatores externos relevantes que podem apresentar oportunidades e riscos para o desenvolvimento do estado.
Definição de 9 Ângulos Estratégicos	Combinação das prioridades identificadas no contexto atual do estado e das principais tendências externas, representando uma abordagem estratégica multidimensional para explorar o potencial de alavancagem.	Foresight Estratégico - Ângulos	Utilizar a análise de tendências para definir áreas prioritárias com alto potencial de transformação do sistema.
Formulação de Cenários	Processo para tomar decisões informadas, considerando as forças da mudança (tendências) e explorando um intervalo de futuros possíveis para o estado.	Foresight Estratégico - Cenarização	Explorar diferentes trajetórias futuras baseadas em tendências para identificar oportunidades, riscos e desenvolver estratégias robustas.
Construção de 5 Visões de Futuro	Proporcionar um direcionamento estratégico para o desenvolvimento do estado nos próximos 10 anos, refletindo as aspirações da sociedade e considerando tendências.	Foresight Estratégico - Visionning	Moldar uma narrativa de futuro desejado que sirva como guia para as ações e políticas do plano.
Definição das 5 Missões Estratégicas	Traduzir aspectos críticos das visões de futuro em ações concretas, organizadas em desafios, grandes metas e impactos esperados, servindo como guias estratégicos.	Estratégia orientada por Missões / Teoria da Mudança e OKR	Definir objetivos estratégicos claros e ambiciosos, orientados para o impacto e capazes de mobilizar esforços e recursos em diversas áreas.
Identificação dos Setores ES 500 Anos	Seleção de arranjos setoriais estratégicos com base em seu potencial para aumentar a complexidade econômica, gerar negócios de maior valor agregado e criar empregos qualificados, alinhados à missão de economia diversificada.	Matriz McKinsey	Estabelecer critérios e metodologias para identificar e priorizar setores econômicos estratégicos para o desenvolvimento do estado.

VOLUME 14

Planejamento como movimento - Conceito Integrador

ES500
anos



Introdução

- O Plano ES 500 adota uma abordagem inovadora para o planejamento estratégico, iniciando com a premissa de "**Planejamento como Movimento**", essencial para lidar com os desafios da policrise global. Essa abordagem visa **transformar o sistema atual por meio de uma ação coordenada, colaborativa e engajada entre diferentes instituições**, tornando o planejamento não apenas uma atividade organizacional, mas um **verdadeiro movimento social**. A ideia central é que a transformação sistêmica precisa ser conduzida por uma ação coletiva, similar a movimentos sociais que, ao longo da história, mudaram mercados, reformaram sistemas e alteraram regras estabelecidas.
- A **transformação sistêmica** proposta pelo Plano ES 500 exige que o planejamento não seja estático ou isolado, mas sim um **esforço contínuo e dinâmico**. O planejamento deve ser orientado por uma **narrativa arrojada**, que desafie o status quo, e deve ser **acompanhado de uma ação coordenada e colaborativa entre diversos agentes sociais, incluindo governo, empresas e sociedade civil**. A ideia é que **todos esses setores trabalhem em conjunto para estabelecer visões, objetivos e metas compartilhadas**, com o objetivo de moldar um futuro mais sustentável, próspero e equitativo.

Macro forças globais - A policrise a ser enfrentada

Ipsos' Macro Forces

The external context, against which people and organisations act, can be distilled into six Macro Forces and related themes. While they do not act in isolation, our framework is a starting point to discuss and debate the consequences of the external environment for your organisation.



Societies in flux



Population fluctuation



Community migration & displacement



Life stage & family evolutions



Greater ethnic & religious diversity



Identity acceptance



Tech-celeration



Pervasive technology



The immersive frontier



AI & automation advances



Exponential data



Toll of technology



Economic disparities



Rise & fall of middle classes



Employee power shift



Wealth disparity



Rising cost of living



Alternative value structures



Environmental emergencies



Climate change



Loss of biodiversity



Sustainable growth



Resource depletion



Political splintering



Rising nationalism & populism



Technology's dark side



Rethinking institutions



Increasing geopolitical conflicts



Entrenched inequality



Wellness revolution



Systemic health inequality



Breakthrough therapies

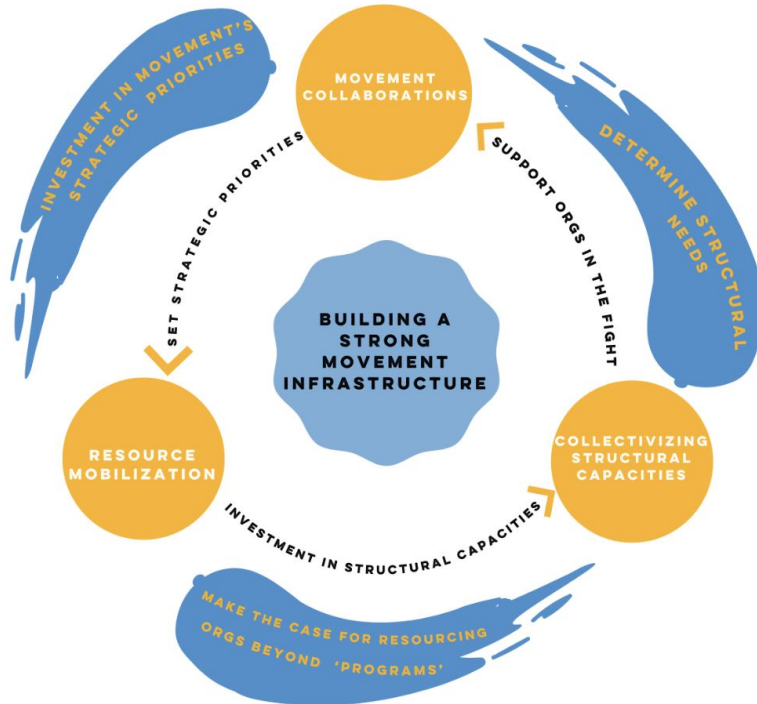


Integration of health & technology



The next pandemic

Planejamento como movimento



Frente a **policrise** o planejamento deveria direcionar uma transformação sistêmica com narrativa arrojada, ação coordenada e colaborativa entre as instituições e engajamento da sociedade.

O planejamento se torna um **movimento social**.

“A transformação sistêmica (...) deveria ser conduzida como movimentos sociais que **criam mercados, mudam as regras e reformam os sistemas** e pela sua complexidade **requerem contribuições, recursos, conhecimento e ideias de múltiplas fontes (ex: empreendedores, governo, academia)** e, por essência, movimentos são *bottom-up*, circulam por especialistas e partes interessadas, e partem da frustração com a situação atual, por isso **são empreendidas com entusiasmo, propósito e compromisso compartilhados pelas pessoas.**”

Charles Leadbeater, 2018.

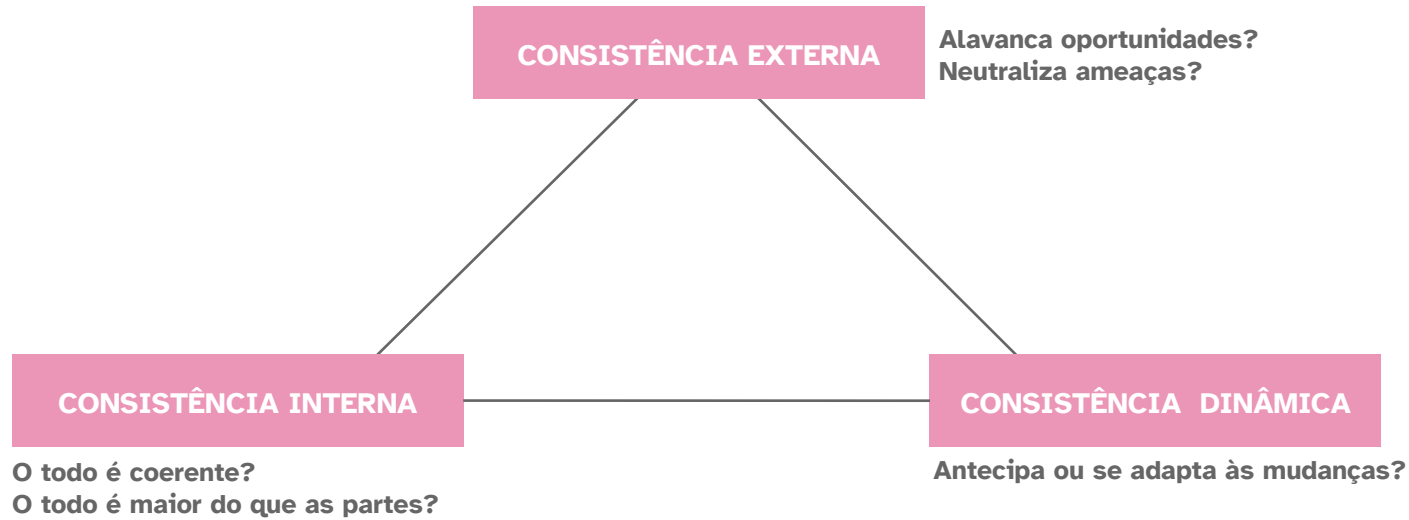


- **Mobilização Social:** Como os movimentos sociais, esse tipo de planejamento surge da **frustração com a situação atual e é impulsionado por um forte compromisso compartilhado, entusiasmo e propósito**. Ele exige a contribuição de diversos atores como empreendedores, acadêmicos e representantes do governo.
- **Colaboração Interinstitucional:** A colaboração é a chave para que as ações sejam eficazes. **Governos, empresas e a sociedade civil devem alinhar suas prioridades para criar uma abordagem integrada** que considere diferentes áreas críticas como desenvolvimento econômico, proteção ambiental, inclusão social e infraestrutura.
- **Desenvolvimento Sustentável:** O planejamento se alinha com a implementação dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, buscando soluções que não apenas visem o crescimento econômico, mas também promovam a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades e a preservação ambiental.

O planejamento como movimento se distingue dos modelos tradicionais porque não se limita a uma formulação teórica ou de curto prazo, mas é **um processo contínuo e dinâmico**. Ele não apenas **antecipa o futuro, mas também se adapta constantemente às mudanças no contexto global, seja por meio da análise de tendências, seja pela participação ativa da sociedade na definição de soluções**.

- **Transformação de aspirações em capacidades: o objetivo não é apenas traçar metas ambiciosas, mas também garantir que as organizações e os indivíduos sejam capazes de realizá-las. Isso envolve estratégias adaptativas que permitam transformar os desafios em oportunidades.**
- **Essa abordagem exige um exercício de:**
 - **consistência interna (coerência dentro das organizações);**
 - **consistência externa (aproveitamento de oportunidades e mitigação de ameaças) e;**
 - **consistência dinâmica (capacidade de adaptação contínua às transformações do cenário global).**
- **Um trabalho analítico mas também conceitual e criativo de pessoas empenhadas em transformar a realidade (status quo).**
- **A formulação estratégica é uma oportunidade única de gerar mudanças no modo de pensar (mindset) e comportamento das pessoas.**

Uma boa estratégia no século XXI



Fonte: Jan Rivkin, "Where do great strategies come from?" Harvard Business School Faculty Seminar Series Lecture

VOLUME 14

Foresight Estratégico

ES500
anos

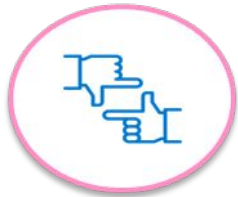


Introdução

O Foresight Estratégico dentro do Plano ES 500 é um método avançado de planejamento orientado ao futuro, que **se distingue do forecasting tradicional por sua capacidade de explorar diferentes futuros possíveis**, em vez de apenas prever variações do futuro com base em dados passados. Enquanto o **forecasting é um processo mais quantitativo e estático**, que se concentra na projeção de tendências com probabilidade, o **foresight envolve uma abordagem mais holística e flexível, trabalhando com incertezas, sinais fracos e drivers de mudança**, e com um **olhar mais criativo e exploratório**, unindo ciência e arte para construir um entendimento mais profundo dos possíveis cenários futuros.

Principais passos do Foresight

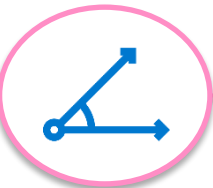
Framing:
Entendimento
do contexto



Scanning:
Mapeamento
de tendências



Identificação
de Ângulos



Cocriação
de cenários

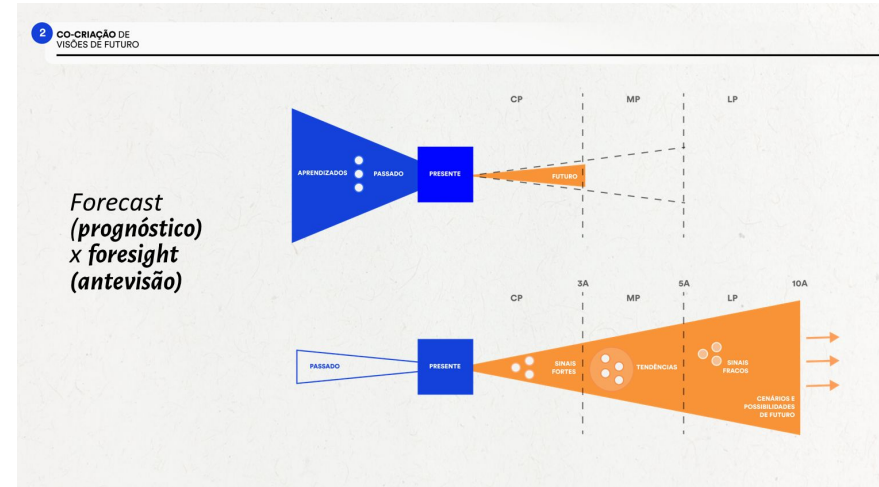


Visionning:
Criação de
Visões do futuro



Foresight x Forecast

- **Forecasting:** Previsões baseadas em dados históricos, com um foco em probabilidades. Gira em torno da ciência e analisa o que provavelmente acontecerá, abordando riscos e fazendo projeções com base no passado.
- **Foresight:** Explora diferentes futuros possíveis, considerações sobre incertezas e sinais fracos, e usa técnicas analíticas e criativas para apoiar decisões estratégicas. Em vez de fornecer previsões exatas, ele lida com múltiplos cenários, ajudando a antecipar mudanças e preparar organizações para possíveis transformações. O foresight é essencial para preparar a transição.



Forecast

- Variações do mesmo futuro
- Suporte às Decisões de Curto e Médio Prazo
- Dados históricos
- Basicamente ciência
- História do presente para o futuro
- Probabilidade
- Cobre RISCOS

Foresight

- Diferentes Futuros
- Dar Suporte à Tomada de Decisão Estratégica
- Drivers de MUDANÇA sinais fracos
- Ciência + Arte
- História do futuro para o presente
- Sem Taxas de Probabilidade
- Cobre INCERTEZAS



Overlap
Reforço Mútuo

O Foresight organiza o futuro em três horizontes:

- **Horizon 1 - Evolução Sistêmica (Campo Convencional):** Refere-se à continuidade e evolução dos sistemas existentes. As decisões são baseadas em estratégias de curto e médio prazo, com foco na adaptabilidade e ajustes incrementais.
- **Horizon 2 - Estratégia/Tática (Campo do Design Estratégico):** Parte do futuro e antecipa mudanças, com uma perspectiva mais adaptativa ou disruptiva, considerando inovações mais radicais que podem alterar a estrutura atual.
- **Horizon 3 - Mudança Radical:** Este horizonte lida com o futuro distante, considerando como as demandas e necessidades da sociedade podem se modificar ao longo do tempo e como criar novas demandas que transformem a realidade. Este campo visa desenvolver novos modelos e novos paradigmas.

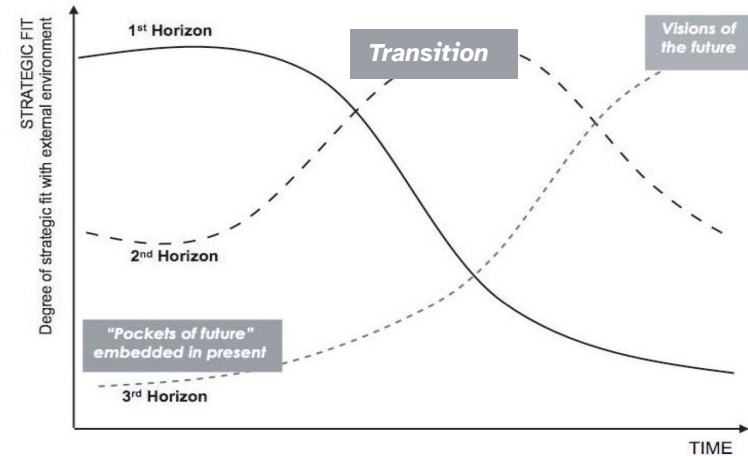


Figure 1. Schematic of the futures-oriented Three Horizons model

Fonte: Currey e Hodgson, *Journal of Future Studies* (2008)

Exemplos de horizontes:

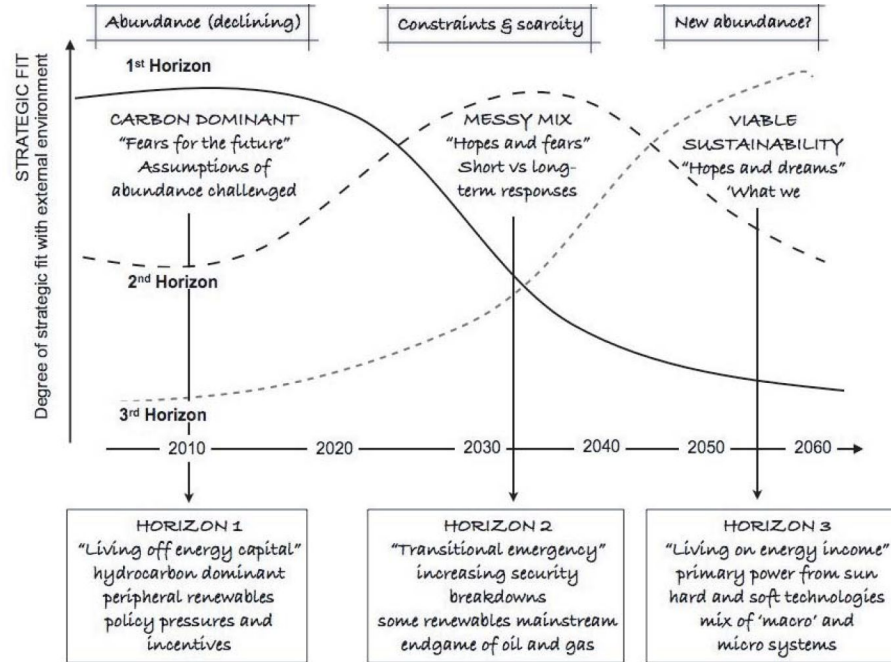
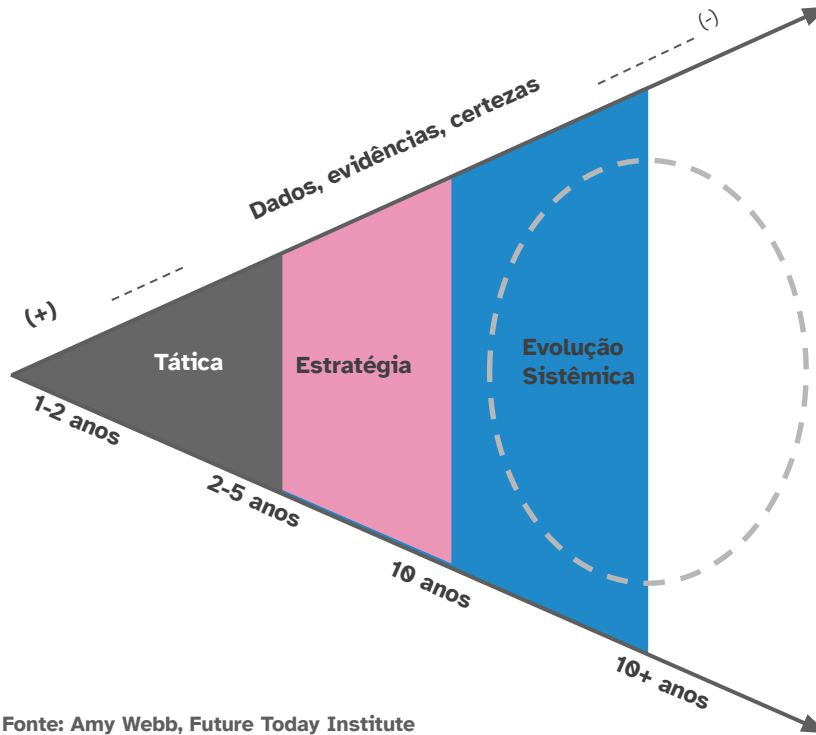


Figure 3. Three Horizons and energy security

Note. Adapted from "Energy Security and Climate Change", by Bill Sharpe, Anthony Hodgson, & Ian Page. Discussion Paper, International Futures Forum, 2006, Aberdour.

Fonte: Currey e Hodgson, *Journal of Future Studies* (2008)

Planejamento estratégico orientado ao futuro:



Fonte: Amy Webb, Future Today Institute

Mindset (modo de pensar) para criar o futuro

Mindset de futuro

TIPOS DE FUTURO		
PROVÁVEL EVIDENTE	POSSÍVEL EMERGENTE	PREFERÍVEL PROJETADO
PREDISPOSIÇÃO		
INCREMENTAL MELHORAR O JOGO	ADAPTATIVO MUDAR AS REGRAS DO JOGO	DISRUPTIVO CRIAR NOVO JOGO
TIPO DE DESIGN		
HUMANO MELHORAR A REALIDADE	CONTEXTO TRANSFORMAR A REALIDADE	FICÇÃO CRIAR UMA NOVA REALIDADE
ZEITGEIST		
HOJE ATENDER DEMANDAS	AMANHÃ MODIFICAR DEMANDAS	DEPOIS DE AMANHÃ CRIAR DEMANDAS

VOLUME 14

Entendimento do contexto

ES500
anos



Entendimento de Contexto

Trata do enquadramento (framing) da situação atual:

- Quais temas estratégicos e transversais queremos explorar
- Precisamos entender os contornos para construir o futuro.
- A complexidade dos problemas e oportunidades requerem um olhar sistêmico.

Fonte: Teaching About the Future by Peter Bishop and Andy Hines



Entendimento de Contexto

Para implementar o foresight estratégico, **é crucial entender o contexto atual e as dinâmicas do ambiente**. Isso envolve a análise de fatores como:

- **Agendas Estratégicas:**

- Achados regionais: escutas sobre desafios.
- Mapeamento institucional: agendas (planejamentos, planos de ação, investimentos) de interesse público dos setores público, privado e social.
- Mapa de partes interessadas: quem são os principais atores.

- **Capacidades para o Futuro:**

- Capacidades para inovação e transformação: o que está instalado no estado em termos de infraestrutura de tecnologia e pesquisa, nível de empreendedorismo, políticas e leis de incentivo à inovação e financiamento/investimentos.
- Indústrias ou economias “portadoras de futuro”: setores que estão emergindo infundando com os estabelecidos ou criando trajetória própria.

- **Radiografia do desempenho:**

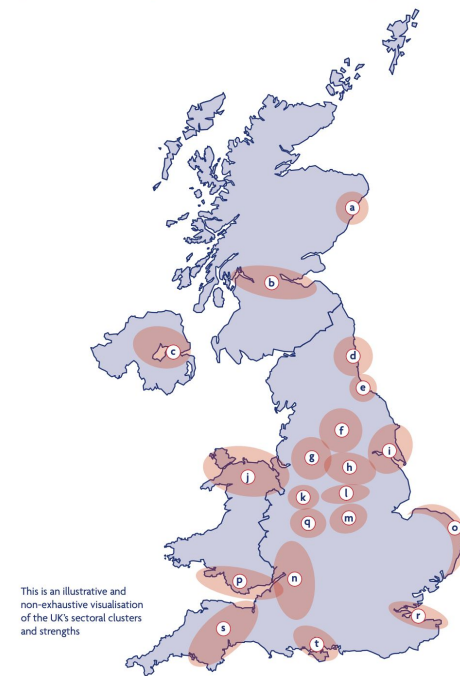
- Compreensão sistêmica do ‘desempenho’ do estado em múltiplas perspectivas (social, econômico, ambiental, governo, urbano, entre outras),



Agendas estratégicas - Exemplo

AGENDAS REINCIDENTES (ANOS 90/00)	AGENDAS EMERGENTES (2010/2020)	AGENDAS LATENTES (2020)
desburocratização do ambiente de negócios desenvolvimento e governança regional infraestrutura logística incentivo para atuação de investimentos	(+) ecossistema de inovação e empreendedorismo descarbonização (cop 26) energias renováveis digitalização/ transformação digital futuro do jovem ciudades inteligentes e sustentáveis economia criativa	inclusão e fortalecimento do tecido social futuro do trabalho rede de assistência social alimentação e saúde mental comunidades sustentáveis valorização do bioma

Figure 1.30 Illustrative map of the UK's sectoral clusters and strengths⁷⁶



This is an illustrative and non-exhaustive visualisation of the UK's sectoral clusters and strengths

76 Map shows 20 locations in the UK identified as potential priorities for investment and for harnessing existing economic assets for levelling up. 2021.

Capacidades para o futuro - Ecosystema de inovação e transformação - Exemplo

a Aberdeen Oil and Gas Life Sciences Renewables and Alternative Energy	f West Yorkshire Meditech - NHS England Universities of Leeds and Bradford Fintech	k Stoke and Staffordshire Ceramics Advanced Manufacturing Keele University	p Western Gateway (Bristol - Swansea) Aerospace - Airbus Semiconductors Universities of Bath, Bristol, Cardiff and Swansea
b Glasgow-Edinburgh Central Belt Life Sciences Data, AI, Fintech and Robotics Strong University Institutions	g Greater Manchester CA Cyber University of Manchester Life Sciences	l Nottingham-Derby Advanced manufacturing - Rolls Royce, Alstom and Toyota University of Nottingham East Midlands Freepoint	q West Midlands CA Automotive - JLR, WMG, Aston Martin Universities of Birmingham and Warwick Advanced manufacturing catapult
c Northern Ireland Cyber and Fintech Health and Life Sciences Advanced Manufacturing	h South Yorkshire Energy and Net Zero Research University of Sheffield 'Advanced Manufacturing Research Centre' and High Value Manufacturing Catapult	m Leicester and Leicestershire Aerospace and satellite technology - National Space Centre Universities of Leicester and Loughborough East Midlands Freepoint	r Thames Estuary Clean energy/offshore wind Ports Logistics
d North East Automotive Advanced manufacturing and life sciences Universities and research centres	i Humber Estuary Freepoint Offshore Wind Energy intensive and process industries	n Cyber Valley Cyber - GCHQ Skills and Innovation Technology	s Exeter M5 Growth Corridor Aerospace and nuclear Universities of Exeter and Plymouth Marine Autonomy
e Tees Valley Freepoint Teesworks Advanced manufacturing catapult Low carbon energy and chemicals	j Menai-Mersey-Dee Freepoint Manufacturing - Stanlow, Stellantis Vaccines research and delivery	o East Anglia Clean Growth Innovation assets and catapults Freepoint East	t Solent Port and maritime specialisms Trade Universities of Southampton, Portsmouth and Solent

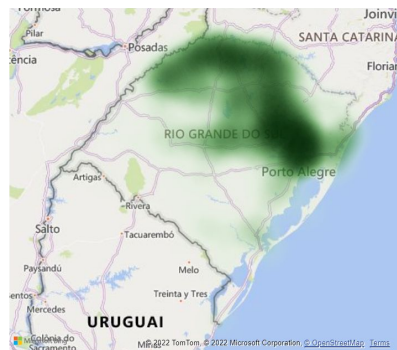
Desempenho - Observatório de indicadores - Exemplo

Atualmente, a economia gaúcha é baseada na **agricultura, pecuária e indústria** e tem grande tradição na **exportação**.

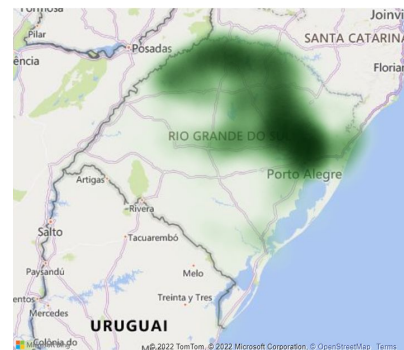
Em termos de **desenvolvimento socioeconômico**, as regiões Metropolitana, Norte e Noroeste apresentam os melhores índices.

Ao **analisar os dados do estado**, percebe-se que a **concentração do poder econômico** está nas regiões Metropolitana, Vale dos Sinos e Serra gaúcha, enquanto a **concentração industrial** é maior no eixo Porto Alegre Caxias do Sul.

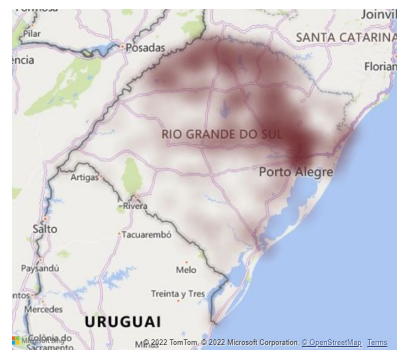
PIB 457.29



ICMS



Acesso à Banda Larga



IDEE Índice de Desenvolvimento Socioeconômico



VOLUME 14

Mapeamento de tendências

ES500
anos



Introdução

O **mapeamento de tendências** é um processo contínuo e proativo que envolve monitoramento de sinais, tendências emergentes e forças de mudança. Ele utiliza diversas fontes e metodologias, como:

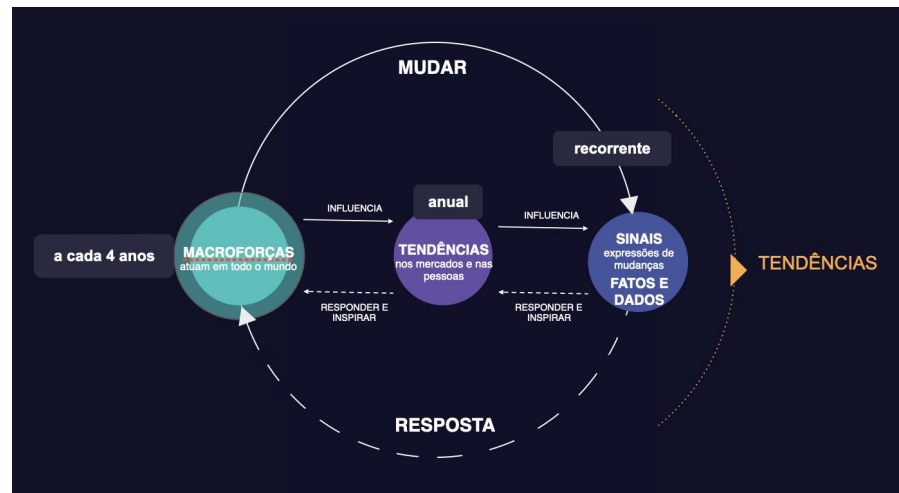
- **Desk research:** Pesquisa em fontes como panoramas políticos, econômicos e sociais, além de tendências de consumo e inovações tecnológicas.
- **Inteligência coletiva:** Rede colaborativa de especialistas e partes interessadas que ajudam a identificar e interpretar sinais e tendências.
- **Assistentes de IA generativa:** Ferramentas que auxiliam na análise de dados, identificação de padrões e conexão de informações dispersas.

O que são Tendências

- Tendências são sinais de mudança, que podem se manifestar em diversos comportamentos, movimentos e inovações. Quando bem aproveitadas, as tendências se transformam em oportunidades, como, por exemplo, a digitalização dos serviços públicos, que melhora a experiência do cidadão e otimiza processos. No entanto, quando ignoradas, podem se tornar riscos, como no caso do despreparo de alguns municípios para as mudanças climáticas.
- Como as tendências envolvem certo grau de incerteza, elas podem gerar dúvidas ou até paralisia. O objetivo é, portanto, identificar as forças que direcionam essas tendências, reconhecendo os sinais que indicam futuros possíveis, incluindo as forças fracas, que podem apontar para mudanças mais profundas ou alternativas.
- Esse processo de monitoramento constante e prospecção proativa de tendências, sinais e o ecossistema onde a organização está inserida não se resume a uma análise empírica. Ele também deve incorporar um caráter intuitivo, considerando que as mudanças podem surgir de formas inesperadas.

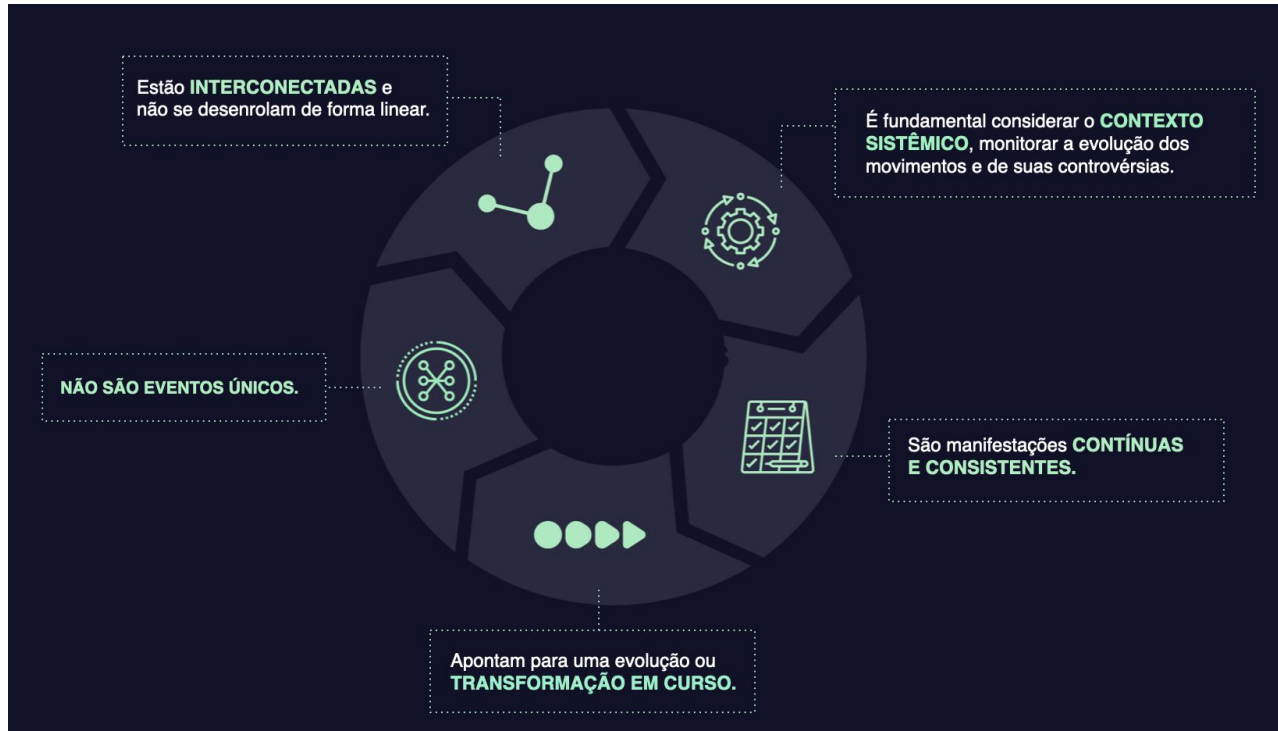
Escopo da Pesquisa

- O escopo da pesquisa deve ser claro, mas a abordagem precisa ser flexível, pois as tendências se conectam e interagem de maneiras diversas, ampliando o entendimento do cenário.
- Com esse método, esperamos:
 - Manter-nos informados sobre as tendências e forças de mudança.
 - Identificar indícios que possam apontar para alterações no futuro, ou até mesmo disrupções no ecossistema.
 - Buscar sinais fortes e fracos que revelem mudanças nas tendências atuais ou o surgimento de novas tendências.
- Esse processo visa garantir que a organização ou o governo se antecipe a mudanças, aproveitando as oportunidades e mitigando os riscos, de modo a se manter relevante e adaptado aos novos contextos.



Fonte: Adaptado de IPSOS Trends & Foresight

Características



Para ser um bom “scanner”

- Ler notícias nacionais e internacionais diariamente e inscrever-se para receber notícias de fontes confiáveis que cobrem novos desenvolvimentos e comportamentos, pelo mundo todo;
- Viajar tanto quanto possível e observar as coisas com um olhar cada vez mais descondicionado dos padrões;
- Aproximar-se de pessoas na organização que vem de outros países. Entender suas visões sobre a realidade atual da organização e suas visões futuras. Não negligenciar fontes internas;
- Manter contato com pessoas fora da organização que tem diferentes pontos de vista, entender como estas perspectivas podem ser incorporadas na organização;
- Considerar uma perspectiva global mais ampla aumenta a probabilidade da pesquisa ser mais acurada e útil;
- Aprender a ver coisas que as outras pessoas normalmente não conseguem ver;
- Ir além das normas e acessar um espectro mais amplo de fontes;
- Estar ciente dos filtros cognitivos e não deixá-los ficar no meio do caminho das buscas.

Processo de Mapeamento

- **Pontos de partida:** mapa de contexto e pergunta orientadora;
- **Definir as tags (palavras chave)** para cada tema / subtema do mapa de contexto;
- **Fazer a pesquisa com diferentes métodos:** desk research, webcrawling/ inteligência artificial generativa, inteligência coletiva, pesquisa de campo, exploração com stakeholders e especialistas;
- **Analisar as tendências para foresight:** indexar todos os achados através dos diferentes métodos de pesquisa, finalizar definição de taxonomia de temas, ordenar tendências e seus sinais sob os temas e identificar controvérsias para cada tendência.

PESQUISA DE MESA

Desk Research (Pesquisa de Mesa) Fontes mais usadas

Panoramas Político, Econômico, Social e de Negócio:



McKinsey&Company



Hábitos e Tendências de Consumo:

KANTAR

MINTEL

Deloitte.



TREND·WATCHING



Edelman

WGSN

Desenvolvimento tecnológico:



Gartner



Social Listening:



Escaneamento colaborativo - Inteligência coletiva

- A aplicação de uma rede de inteligência é um método poderoso que oferece diversas óticas para a captura de sinais e tendências;
- Une as observações captadas por diferentes indivíduos em um único local para que o curador faça a organização e discussão das tendências;
- Trata-se de uma maneira eficiente de ativar a inteligência coletiva interna e não depender somente de um ou poucos curadores;
- A partir das tags relacionadas a rede vai coletando continuamente sinais e evidências|dados e fatos;
- As tendências devem ser ordenadas em temas centrais (que são os mesmos utilizados para todas as fontes de pesquisa);
- Pode-se utilizar plataformas como Diigo como repositório dos achados das pessoas participantes da Equipe de Desenvolvimento e seus convidados;
- A rede de inteligência coletiva pode se expandir para limites externos à organização.

Entrevistas com especialistas/ Influenciadores/ Autoridades sociais

- Diálogo com stakeholders, especialistas e autoridades sociais.
- Este modo permite olhar o contexto e a realidade com diferentes lentes, como se tivéssemos diferentes intérpretes. E ativam diferentes públicos de modo que a multiplicidade de visões amplia o significado e percepção sobre os contextos.
- É bastante recomendado na busca de sinais fracos e comportamentos emergentes.
- O roteiro das entrevistas deve ser preparado com base nos pontos elegidos para aprofundamento.

Fonte: Adaptado de Design Estratégico de Andre Coutinho e Anderson Penha

Aplicação de Assistentes de IA Generativa

MERGULHO PROFUNDO

Estabelecer conceituação/taxonomia das tendências e tags.

Busca de elementos vinculados (ex: eventos, pessoas, estatísticas).

Geolocalização das tags e sinais, recomendações de novas perguntas (prompts gerados pela IA).

Assistentes de AI: Perplexity, Gemini, GPT4, Skim Engine.

NOVAS CONEXÕES

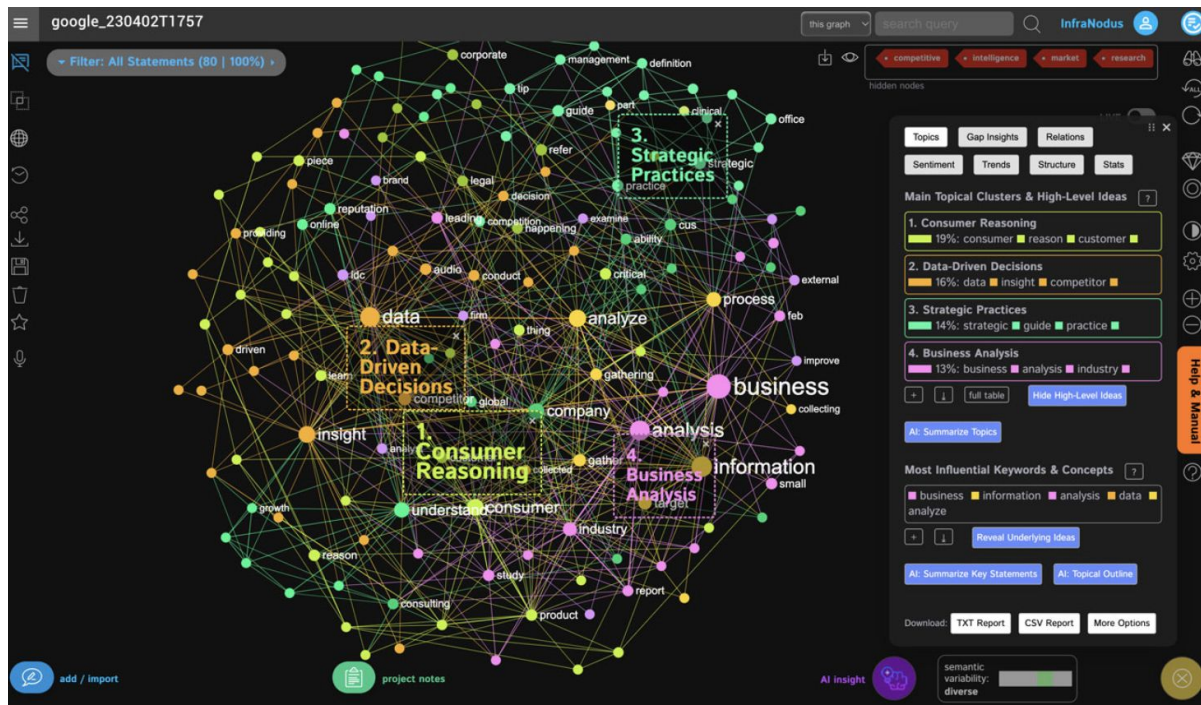
Sugestão de novas tags (ex: palavras chave associadas).

Sinais fracos relacionados mas não mapeados.

Assistentes de AI: NodusLabs

INFRAODUS

Aplicação de Assistentes de IA Generativa - Novas conexões



VISUALIZAÇÃO DE RESULTADOS DE PESQUISA DO GOOGLE FEITA COM INFRAODUS

EXEMPLO – MAPA DE TENDÊNCIAS

Que **oportunidades** existem em **transporte, mobilidade, transações financeiras** e outros contextos relacionados para serem explorados como serviços **nos próximos 15 anos?**

Novo Capitalismo

- **Economia regenerativa (circular)**
- **Economia compartilhada**
- **Investimento de impacto**
- **Coalizões para a geração de valor**
- **Advocacy brand**
- **Awareness Raising**
- **Community Creation**

Relevant Experience

- **Metamorphic Design (digital experience)**
- **Sustainability as a service**
- **Repensando o valor do trabalho**

Flexibilização do Trabalho, Reconfiguração de Empregos e Carreiras

- **Gig economy**
- **Offshoring**
- **Cloud work**
- **E-lancers**
- **Remote working**

Sociedade 5.0

- **Fronteiras Éticas**
- **Inteligência Artificial**
- **Smart cities (hiperconectividade)**
- **Smart government**
- **Green Policy**

Indústria digital (e seus efeitos)

- **Smart Factory**
- **Produção descentralizada (additive manufacturing)**
- **Industry as a service**

Novos protocolos transacionais e de operações

- **Cashless economy**
- **Personalized banking**
- **Ethical Banking**
- **Intelligent operations**

Sistemas de mobilidade e transporte

- **Soluções de energia**
- **Smart Infrastructure**
- **Matchmaking Platform**
- **Novos modais**
- **Route Optimization**
- **Hyper lugares móveis**

Flexibilização Do Trabalho + Reconfiguração De Empregos E Carreiras

O atual movimento de flexibilização do trabalho e reconfiguração de empregos e carreiras responde às mudanças profundas no cenário econômico e social e é bastante acelerado pelo desenvolvimento tecnológico. É caracterizado por uma série de transformações que impactam não apenas a natureza do trabalho, mas também a forma como as pessoas concebem suas carreiras e como as empresas organizam suas operações. Esse cenário está delineando novos arranjos de trabalho, incluindo trabalho remoto, freelancers, contratos temporários, horários flexíveis e empregos baseados em projetos. Essas opções proporcionam aos indivíduos um maior controle sobre onde, quando e como desempenham suas funções, promovendo, assim, um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O crescimento do trabalho autônomo, muitas vezes associado à economia gig, reflete a tendência de as pessoas assumirem mais independência, frequentemente através de plataformas online. O cenário incentiva mais indivíduos a explorar oportunidades empreendedoras e a buscar novas vias de realização profissional. A digitalização do trabalho também vem desconstruindo o conceito de fronteiras territoriais, permitindo que qualquer profissional possa exercer sua atividade profissional em qualquer lugar do mundo, desde que tenha acesso à internet de qualidade, mínima infraestrutura remota e conhecimento cultural e contextual do trabalho a ser realizado. As pessoas estão buscando novas maneiras de prosperar e harmonizar suas vidas pessoais e profissionais, capitalizando as oportunidades geradas por um mercado em constante evolução e se dedicando ao desenvolvimento contínuo de suas habilidades e conhecimentos.

Flexibilização Do Trabalho + Reconfiguração De Empregos E Carreiras

TAGS

#gig economy

#offshoring

#cloud work

#e-lancers

#remote working

#GIG ECONOMY

RIDERS FIRST

A plataforma de entrega baseada em Amsterdã, Spargle, está inovando ao priorizar as necessidades e o bem estar de seus entregadores. A filosofia “Riders First” garante que todas as decisões tomadas pela empresa sejam projetadas para beneficiar seus entregadores. Isso inclui oferecer a escolha entre arranjos de freelancer e contratos de trabalho fixos, bem como fornecer seguro e licença remunerada. Além disso, a empresa oferece aos entregadores temporários a opção de alugar bicicletas e para os com contratos fixos oferecem a bicicleta gratuitamente. A empresa também alega pagar até 40% a mais do que outros aplicativos de entrega.



Flexibilização Do Trabalho + Reconfiguração De Empregos E Carreiras

CONTROVÉRSIAS

Fragilidade nos modelos de proteção social;
Lacunas de formação//SkillGap;
-Abuso de *poder* das plataformas digitais;
-Guerra de talentos//Perda de talentos
brasileiros;
-Judicialização excessiva;
Saúde mental.

VOLUME 14

Identificação de ângulos

ES500
anos

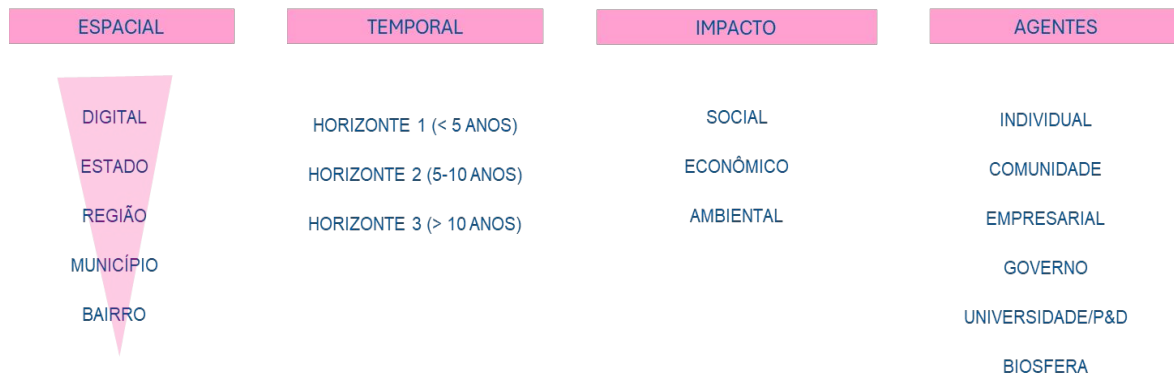


Introdução

- A etapa de identificação de ângulos surge a partir das **prioridades estratégicas** do Espírito Santo, **considerando tanto a situação atual do estado quanto as tendências externas** que podem impactá-lo.
- **O futuro, conforme a visão coletiva da sociedade capixaba, se manifesta por meio de suas ambições e expectativas**, servindo de base para a exploração de ângulos com alto potencial de alavancagem na transformação do sistema estadual.
- Esses ângulos são **multidimensionais**, com repercussões no espaço, no tempo e nos diferentes agentes envolvidos.
- A escolha dos ângulos visa, principalmente, embarcar em **movimentos já em curso** na sociedade capixaba, bem como **catalisar oportunidades que podem realmente fazer a diferença** no futuro do estado.

Identificação de ângulos

- Os ângulos podem ser categorizados por diferentes dimensões, como:
 - Espacial (estado, região, município, bairros capixabas)
 - Temporal (horizonte de tempo: < 5 anos, 5-10 anos, > 10 anos)
 - Impacto (social, econômico, ambiental, digital)
 - Agentes (indivíduos, comunidades, empresas, governo estadual, universidades/P&D, biosfera)
- Essa categorização permite uma abordagem mais focada, garantindo que os ângulos selecionados estejam diretamente alinhados com as necessidades, desafios e oportunidades específicas do Espírito Santo, favorecendo a transformação e o desenvolvimento do estado.



Ângulos consolidados do sistema Sebrae, 2023

Ambiente de negócios atrativo, dinâmico e seguro

(ex.: desburocratização, agilidade, advocacy, Reforma Tributária, arcabouço legal e regulatório favorável, modelo de governança, modelo orientado a dados)



Desenvolvimento territorial e regional impulsionando prosperidade

Vocações regionais, integração dos territórios e da região, rede de cooperação, governança, novos arranjos e olhares impulsionando prosperidade, sustentabilidade e competitividade.



Economias portadoras de futuro

Economia colaborativa, economia criativa, economia de serviços, diferenciação brasileira (ex: economia verde, economia azul, biotecnologia). Impulso tech e ecossistemas de inovação (ex: hubs, aceleradoras, economia circular e criativa, descarbonização como oportunidade, energia de fontes renováveis).



Habilitação do comportamento empreendedor para construção do futuro

Cultura do empreendedorismo para equidade. Formação de lideranças transformadoras com olhar para inovação, competitividade e conectividade dos territórios lideranças públicas e privadas.



Equidade, oportunidade, diversidade na economia

Impulsioneamento de múltiplos perfis e gerações de empreendedores (inclusão, acolhimento, novas formas de trabalho)(ex.: 50+, jovens, mulheres e população negra, PCD,LGBTQIA+). Trabalhar o letramento das empresas para falar com esses públicos. Negócios de impacto social



Aumento da competitividade e melhoria da produtividade

Impulsionados por alto desempenho, tecnologia, padrões sustentáveis (impacto na internacionalização; padrões de agenda 21 e ODS).



Transição para a economia sustentável (inclui enfrentamento das mudanças climáticas)

Padrões ESG, em combinação com adoção tecnológica e inovação, descarbonização, políticas modelos, marco regulatório.



Infraestrutura sustentável que torne possível o crescimento

Logística inclusiva, resiliente e sustentável, criando ciclos de prosperidade e potencializando vocações regionais (ex: matriz energética).



Fluência tecnológica

(equidade digital) Negócios e empreendedores estarem no mesmo patamar, reduzir desigualdades por meio da tecnologia.



Inovação nos negócios tradicionais

Ajustes dos modelos de negócios, incluir a cultura de inovação, potencialização da capacidade de inovação. Inclui singularidade nordestina e turismo.



POSIÇÃO DO
ÂNGULO
NA VOTAÇÃO POR
REGIÃO

REGIÃO SUL

REGIÃO SUDESTE

REGIÃO

CENTRO-OESTE

REGIÃO NORDESTE

REGIÃO NORTE

VOLUME 14

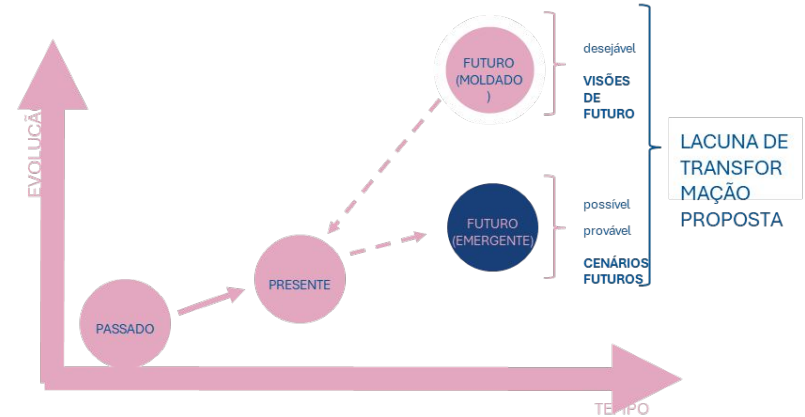
Criação de cenários e visões de futuro

ES500
anos



Cocriação de cenários

- Os cenários de futuros possíveis são narrativas e sinopses que buscam inspirar e explorar o caminho para a transformação. Eles se posicionam entre o presente e o futuro (emergente e moldado), ajudando a definir visões de futuro desejáveis, diferenciando-se dos cenários meramente prováveis.
- A formulação de cenários leva em conta as forças da mudança, explorando um intervalo de futuros possíveis, gerando ideias para informar o processo de mudança e identificando "espaços em branco" e novas oportunidades.
- A criação de cenários também desempenha um papel essencial no desenvolvimento de guias de ação para enfrentar as implicações e consequências das mudanças e na comunicação efetiva dessas transformações



Cenários futuros e possíveis

PONTOS A SEREM CONSIDERADOS NA FORMULAÇÃO DE CENÁRIOS PARA TOMAR DECISÕES INFORMADAS:

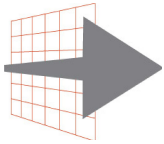
- Entenda as forças da mudança.
- Explore um intervalo de futuros possíveis.
- Descubra ideias que podem informar a mudança.
- Identifique "white spaces" ("espaços em branco") e possíveis novas oportunidades.
- Desenvolva guias de ação para as implicações e consequências da mudança.
- Comunique a mudança de forma efetiva.

FATORES QUE LIMITAM NOSSA COMPREENSÃO DO FUTURO:

- Falta de informação: o que não sabemos.
- Teorias incorretas: o que acreditamos que sabemos.
- Suposições não examinadas: o que achamos que sabemos.
- Unknown Unknowns: o que não sabemos que não sabemos. Black Swans

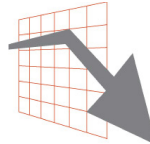
Fonte: Teaching About The Future By Peter Bishop And Andy Hines

Arquétipos podem ser empregados para formular cenários que respondam a diferentes contextos.



CONTINUAÇÃO

O sistema avança ao longo de sua trajetória atual. Este é o futuro oficial e é geralmente considerado mais provável. O “business as usual” cenário onde as tendências atuais predominam.



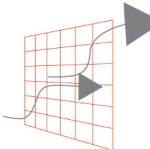
COLAPSO

O sistema se desmorona com o peso das forças "negativas". Cenário em que o status quo é completamente interrompido e descartado. Trata-se de um futuro “distópico” (distopia).



NOVO EQUILÍBRIO (OU RESTRIÇÃO)

Um cenário onde a mudança interrompe o sistema atual e um novo equilíbrio de forças surgiu.

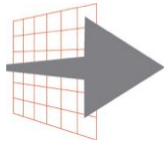


TRANSFORMAÇÃO

O sistema é descartado em favor de um novo cenário com um novo conjunto de regras. Um cenário em que o status quo é substituído por um novo sistema. Tratam de um futuro “utópico” (utopia).

Formulação de cenários / Arquétipos

Os 4 arquétipos, exemplo | Para um futuro do projeto sobre privacidade



CONTINUAÇÃO

Privacidade e transparência:

"Estou disposto a mudar parte da minha privacidade para vários benefícios da transparência, mas eu quero o controle."



COLAPSO

A nova opacidade:

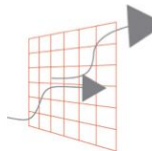
"Eu quero tanta privacidade quanto eu puder."



NOVO EQUILÍBRIO (OU RESTRIÇÃO)

Sociedade de vigilância:

"Estou disposto a mudar parte da minha privacidade para a segurança."



TRANSFORMAÇÃO

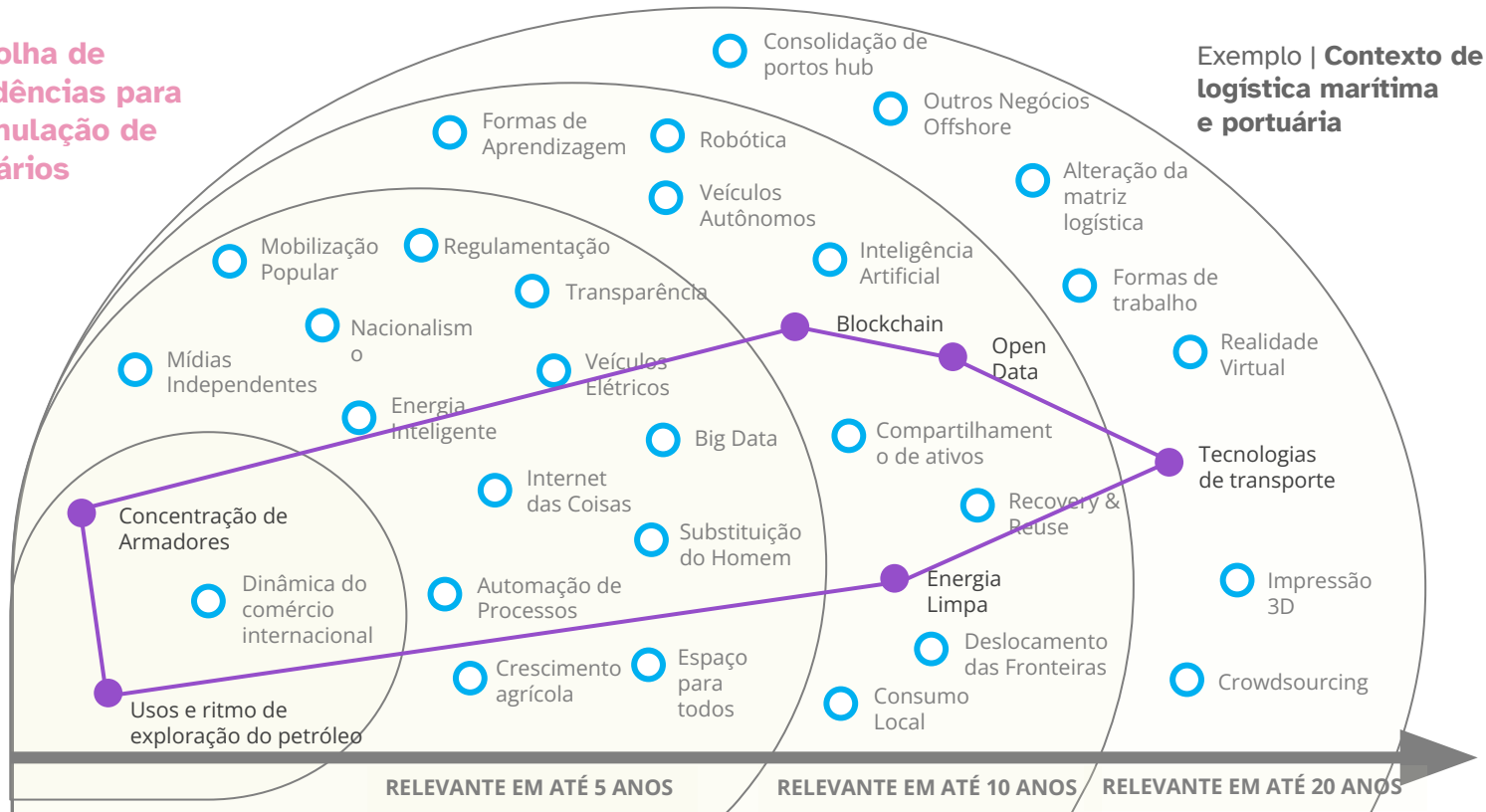
Cidade digital:

"Todo mundo sabe tudo, supere isso."

Formulação de cenários

Exemplo Arquétipos: Continuidade

Escolha de
tendências para
formulação de
cenários



Exemplo Arquétipos: Continuidade

Contexto de logística marítima e portuária)

CONTINUIDADE

O fluxo de comércio internacional cresceu organicamente, proporcional ao crescimento da população.

O setor de oil & gas teve uma retomada em 2019 e vem crescendo 0,5% aa desde então.

Os armadores de containers se consolidaram ainda mais e continuaram a adquirir terminais.

Por questões regulatórias os processos logísticos e de comércio internacional ainda não são totalmente digitalizados e ainda são morosos.

Ainda é difícil obter uma série de dados sobre o setor.

Grandes empresas do setor de petróleo investem em energia limpa mas sem abrir mão do combustível fóssil, que continua sendo o negócio principal.

Adesão insipiente ao transporte elétrico e autônomo.

Tendências escolhidas para formulação de cenários

OPEN DATA ANALYTICS

TECNOLOGIAS DE TRANSPORTE

BLOCKCHAIN

CONCENTRAÇÃO DE ARMADORES

ENERGIA LIMPA

USOS E RITMO DE EXPLORAÇÃO DO PETRÓLEO

Formulação de cenários

Exemplo Arquétipos: Colapso

SCENARIO NAME:

The Apocalypse

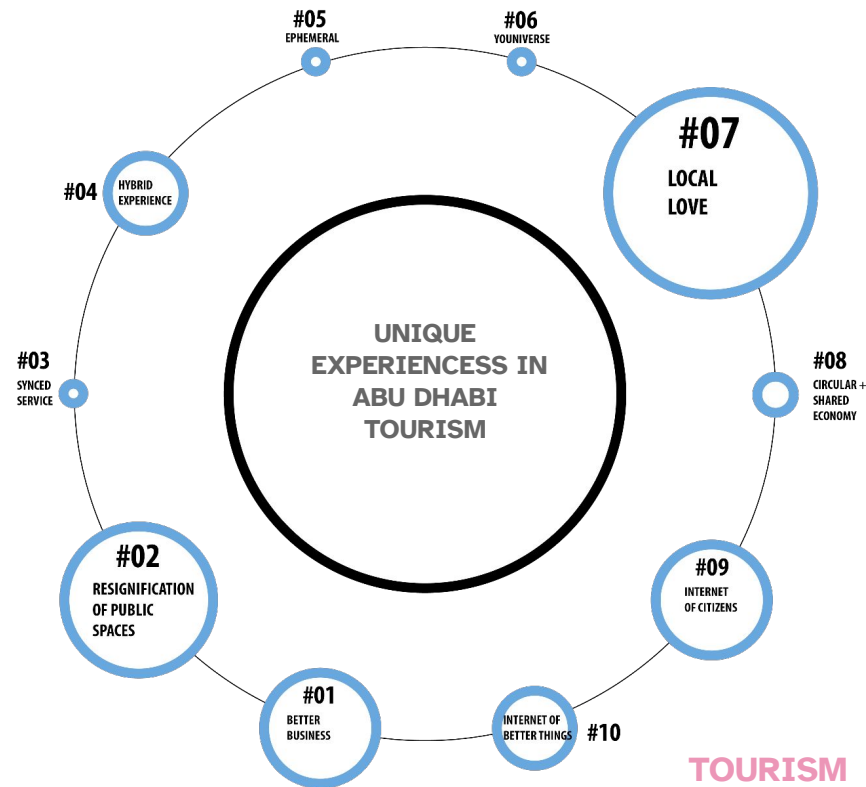
ARCHETYPE:

Collapse

SYNOPSIS:

Abu Dhabi has become a victim of an increasingly connected more accessible world, where Virtual Experiences are so real that coming in person has become to seen as time-wasting. In this new connected, fast-paced world, travel is seen as increasingly unnecessary as most experiences can be had within the confines of one's own home, with the added ability to mould and alter reality to meet one's own unique and personalized set of preferences. Authentic experiences are shaped by the individual and physical realities even with improved travel capabilities are viewed as disappointing when compared to the realms of one's own imagination. Tourist products and services have been drained of all relevance, replaced by highly competitive new technologies that offer boundary-less experiences.

- **CHANGE DRIVERS: (tendências escolhidas)**
- Internet of Better Things
- Hybrid Experience



TOURISM

DCT Governo Abu Dhabi

- As Visões do Futuro representam narrativas de **futuros desejáveis**, construídas a partir da **combinação de ângulos e tendências em diferentes intensidades dentro de um contexto específico, acrescidas de uma reflexão crítica sobre os modelos existentes**.
- **Ao decodificar os ângulos e tendências e recodificá-los em narrativas, é possível avaliar a magnitude da mudança necessária para transformar** uma cultura ou sistema estabelecido.
- O estudo dessas visões possibilita o **backcasting** — uma metodologia que permite planejar as ações necessárias (como políticas públicas, investimentos, tecnologias, infraestruturas e mudanças regulatórias) para alcançar o futuro desejado. Esse processo é **essencial para orientar decisões estratégicas e garantir que o futuro almejado seja de fato alcançável**.
- Como exemplo, é possível imaginar visões para o Espírito Santo, como a transformação do estado em um polo tecnológico e sustentável, **combinando as tendências globais de inovação digital com as necessidades locais de desenvolvimento econômico sustentável**.
- A construção de Visões de futuro , como exemplificam os cases do Departamento de Turismo e Cultura de Abu Dhabi e do SEBRAE Rio Grande do Sul, deve **considerar suas potencialidades a serem alavancadas e desafios a serem superados**.

Ex. As 5 Visões de Futuro 2035 Sebrae RS

1. ERA “EMPREENDIVISTA”



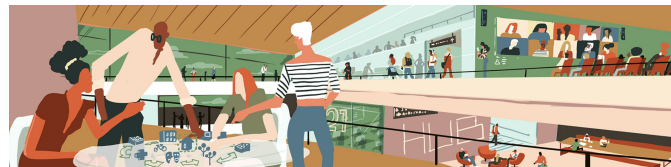
2. MEU BAIRRO, NOSSAS REGIÕES E OUTROS METALUGARES



3. ESTADO FIGITAL



4. “TRABALHO, NÃO EMPREGO!” (FLOWWORKERS)”



5. ORQUESTRANDO EGOECOSSISTEMAS





Produtos da nova economia,
modas urbanas, calçados feitos
de material e cosméticos feitos de
uva

Lojas operando no modo
(qualquer lugar)

Uma urbana segura,
que é a preferida dos
lojistas

Ex. As 5 Visões de Futuro 2035 Sebrae RS

Como essas visões **impactaram positivamente** o Estado?

IMAGINE QUE ESTAMOS EM 2035.

Novas Economias

JÁ REPRESENTAM

20%

DO PIB DO ESTADO

*MEIs e Empreendedores
sociais saíram da invisibilidade*

**Orgulho de pertencer
É COMPARTILHADO**

**FOCO EM
MELHORAR IDH**

*Foco em bem-estar
e qualidade de vida*

**Universalização Digital
É MARCA DO ESTADO**

**PATRIMÔNIOS CULTURAIS
são tombados pela Unesco**

**ATIVOS DE DESTAQUE
NO BRASIL E NO MUNDO**

**Índice de confiança
no governo sobe**

E A RENDA MÉDIA AUMENTOU

25%

nos últimos 10 anos

Na educação...

30%

DA POPULAÇÃO TEM
QUALIFICAÇÃO TÉCNICA
DE ALTO NÍVEL.

Empreendedorismo

ATINGIU 100% DOS JOVENS

**Existem 5 hubs de
negócios inovadores**

**DE DESTAQUE
INTERNACIONAL**

**Crescimento de 50%
de compras públicas
municipais com pequenos
negócios inovadores**



MEDIDAS NECESSÁRIAS 2022 2035

INFRAESTRUTURA E ACESSO

universalização do acesso

aplicações digitais melhora significativa das condições de mobilidade, logística e transporte para lidar com o maior dinamismo das economias locais e experiência oferecida pelo digital

EDUCAÇÃO E TALENTO HUMANO

incentivo ao empreendedorismo social e de nicho (ex: mulheres, negros, carcerários, lgbtqi+, pessoas com deficiência)

consolidação do empreendedorismo enquanto disciplina transdisciplinar na educação nos vários níveis.

programas de upskilling e reskilling (qualificação e reciclagem) de profissionais já utilizando tecnologias emergentes integrada à rede de educação acessível.

ORQUESTRAÇÃO, INTEGRAÇÃO E ESCALABILIDADE

acordos intermunicipais para mudar o lugar

estabelecimento de hubs de negócios inovadores

novas economias impulsionando as vocações regionais e setoriais

redes de transferência de conhecimento

governança multistakeholders de longo prazo com "missões" de impacto ligados aos objetivos do desenvolvimento sustentável

INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

mecanismos inovadores de investimento público na nova economia via bancos de desenvolvimento, estruturação de vcs e cvcs via family offices de empresas de setores estabelecidos para impulsionar a nova economia

parcerias e acordos globais de cooperação com agências de fomento, governos e empresas para financiar o desenvolvimento

incentivos para o pd&i privado

linhas de financiamento público e de empreendedorismo e inovação focados nas diversidades (mulheres, negros, periferia)

GOVERNO EMPREENDEDOR

place branding (posicionamento de marca do lugar)

place making (projetos urbanísticos inovadores)

aumento na % compras públicas municipais

dados abertos

governo 100% digital

regime especial para empreendedores individuais

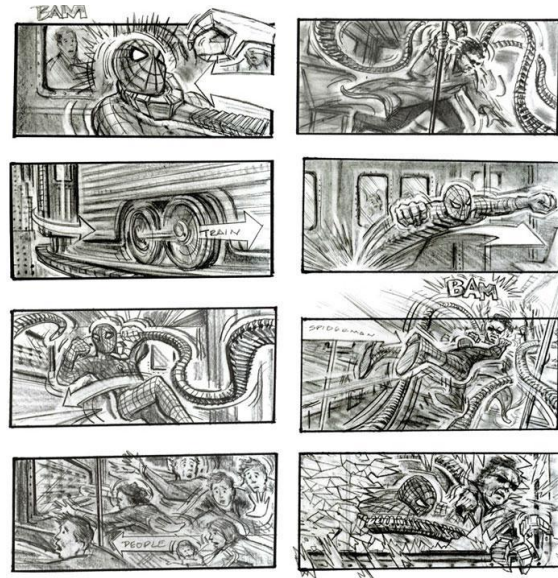
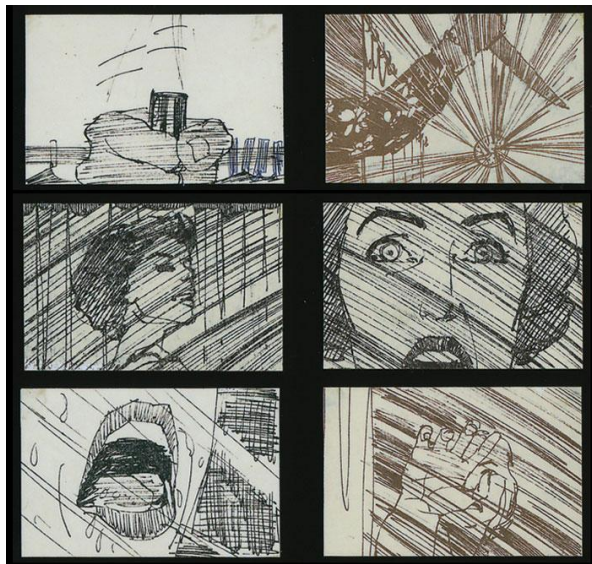
capacitação do gestor público em inovação

policy labs (labs de inovação em políticas públicas), laboratórios de design urbano (urban design labs) e serviços digitais

criação de zonas de indicação geográfica.



Storyboards



Representações de baixa fidelidade que norteiam o enquadramento, elementos de cena e dinâmica de filmagem, geralmente são sequências de uma mesma cena

VOLUME 14

Missões

ES500
anos



Definição conceitual

Inovação orientada por missões (mission-oriented innovation) ou simplesmente missões são um conjunto abrangente de objetivos ambiciosos com metas atreladas a um horizonte de tempo, endereçando desafios sociais de longo prazo, suportadas por *roadmaps* de projetos e pacote de políticas (inovadores) articulados por múltiplos atores e entre diferentes setores.

(Mariana Mazzucato, 2018).



- Em suma, as Missões representam um **compromisso com objetivos de longo prazo que buscam resolver desafios sociais complexos**, como mudanças climáticas, saúde pública ou desigualdade social. Elas são **definidas com metas específicas e prazos estabelecidos, com a intenção de gerar impactos mensuráveis** na sociedade.
- As "Missões", conforme a definição de Mazzucato, devem:
 - Ser **orientadas para resultados (outcomes), e não apenas para entregas (outputs)**. Possuir narrativas ousadas e operacionais, com relevância social evidente.
 - Ter um **claro senso de direção, com metas, objetivos e prazos bem definidos**.
 - Ser **ambiciosas, mas realistas**, promovendo ações de inovação e empreendedorismo.
 - Ser **interdisciplinares e intersetoriais**, com a participação de múltiplos stakeholders na busca pela inovação.
 - **Direcionar soluções diversas, adotando abordagens bottom-up**, e reunir um portfólio abrangente de programas, projetos e experimentos.

Por que estabelecemos Missões?

As missões são ferramentas poderosas que **alinham esforços, recursos e prioridades para o futuro, incentivando a colaboração e a inovação entre os membros da sociedade.** Ao mesmo tempo, elas devem estar **profundamente ancoradas nas vocações e potencialidades** de cada contexto.

Estabelecemos missões com o objetivo de:

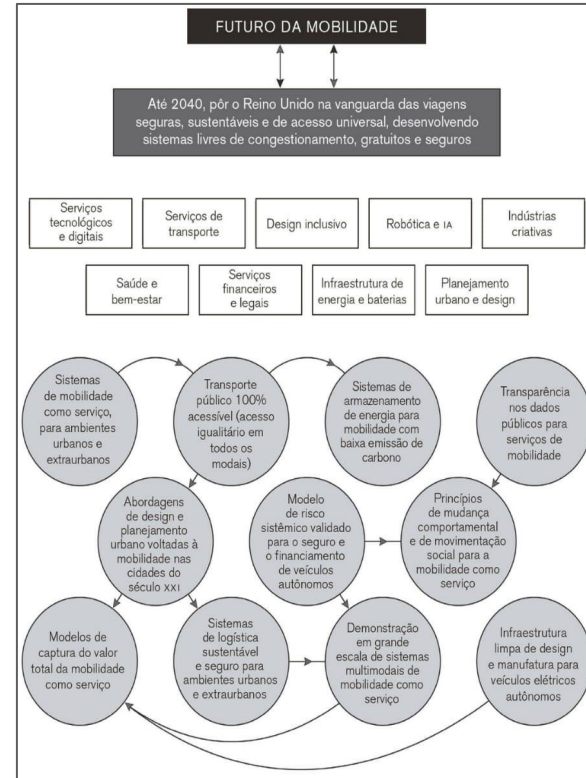
- Evitar a dispersão de esforços e transcender o ciclo político de 4 anos.
- Unir pessoas e setores diversos da sociedade em torno de uma ambição compartilhada.
- Catalisar a inovação social, estimulando novas formas de pensar e experimentar.
- Atrair investimentos privados e financiamentos, ao exigir compromissos duradouros dos municípios em relação ao impacto econômico, social e ambiental.

Estratégia Industrial do Governo Britânico

Uma das missões da estratégia industrial do governo britânico ***Industrial Strategy: building a Britain for the future.***

4 desafios foram levantados:

1. futuro da mobilidade
2. crescimento limpo
3. envelhecimento saudável
4. inteligência artificial e economia de dados



*“...são **políticas sistêmicas** que **mobilizam conhecimento** para **resolver problemas específicos**.”*

Políticas orientadas por missões...

*“...são um **pacote coordenado de medidas** políticas e regulatórias adaptadas especificamente **para mobilizar ciência, tecnologia e inovação a fim de alcançar objetivos bem-definidos** relacionados a um desafio ‘societal’ **em um prazo específico**.”*

3 gerações políticas orientadas por missão (mazzucato)



Emparelhamento industrial sistêmico

Iniciado pelos EUA e Alemanha nos séculos 19 e 20 e posteriormente emulado por países latino-americanos e asiáticos



Missões de fronteira tecnológica

Grandes projetos americanos do século 20 nos setores de defesa, aeroespacial e de energia



Desafios sociais e tecno-econômicos

Iniciativas contemporâneas que tratam de mudanças climáticas, problemas ambientais, questões demográficas, transições sociotécnicas

Fonte: Baseado em Kattel & Mazzucato (2018) <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>

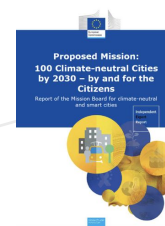
Fonte: Penna, Caetano, “ Políticas Orientadas por Missão: Construindo uma Abordagem Brasileira”, Apresentação durante o ES 500 Encontros de 26/2/2025

Tipos de Missões OCDE

Table 1. Types of mission-oriented innovation

TYPE	LEADERSHIP	MISSIONS	EXAMPLES
Overarching mission-oriented strategic frameworks	- Center of government - High-level committee	- Multiple missions or mission areas - Pursuing ambitious challenges - Long-term horizon	- Horizon Europe's missions (European Union) - Mission-driven Topsector and Innovation Policy (Netherlands) - High Tech Strategy 2025's missions (Germany) - Moonshot R&D Program (Japan)
Challenge-based programmes and schemes	Agency	- Focused - Seeking acceleration of (most often technological) innovation - Mid- to long-term horizon	- Pilot-E (Norway) - Industrial Strategy Challenge Fund (United Kingdom) - The Genomics Health Futures Mission (Australia) - Science Foundation Ireland's Innovative Prize (Ireland)
Thematic mission-oriented programmes	- Ministry - Agency	- Focused on competitiveness in the research consortia of the 1980s – 1990s - Mix of societal and competitive challenges in current programmes	- VLSI (Japan) - USABC (United States of America) - Mobility of the Future (Austria) - Building of Tomorrow/Cities of the Future (Austria)
Ecosystem-based mission programmes	- Ministry - Agency	Innovation agenda developed by the innovation actors themselves, with neutral support from public authorities	- SIP (Sweden) - Vision-Driven innovation milieus (Sweden)

Source: Larrue (2021).

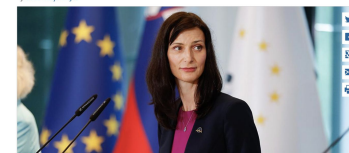


Commission unveils €1.9B plan for five research missions

30 Sep 2021 | News

After a year of silence, the European Commission finally sets out objectives for each of five pan-EU missions – a new Horizon Europe instrument marrying research and policy to address 'Grand Challenges' like climate change and loss of biodiversity

By Gida Naujokaityte



Margrethe Vestager, Research Commissioner. Photo: European Union

The European Commission on Wednesday launched the long-awaited €1.9 billion plan for the first two-year phase of five missions, a new-style approach to research in Horizon Europe.

Tackling major challenges, such as COVID-19 crisis and ecological degradation, require targeted action, said research commissioner Margrethe Vestager. "What we need is a bold and ambitious policy setting clear goals to shape the future that we want to live in. That is why we are presenting to you a new way of working."



5-T-ARTS

European Green Deal & New Bauhaus

O que há de novo nas missões da 3ª. geração?

Eles combinam elementos de missões sistêmicas e tecnológicas:

- Gestão liderada pelo Estado + **experimentação de baixo para cima**
- Inovação radical + inovação incremental + **inovação social**
- Viabilidade técnica + viabilidade econômica + **aceitabilidade social**
- **A difusão dos resultados é objetivo central**



Quatro tipos de políticas orientadas por missão de terceira geração (Caetano Penna)



Grandes Estratégias

Iniciativas lideradas pelo núcleo do governo e comitês de alto-nível, focadas em múltiplas missões ou áreas com desafios ambiciosos e horizonte de longo prazo.



Programas Baseados em Desafios

Conduzidos por agências públicas, são focados em acelerar a inovação tecnológica dentro de um horizonte de médio a longo prazo.



Programas Temáticos

Gerenciados por ministérios e agências públicas, combinam o foco em competitividade com desafios sociais nos programas atuais.



Programas baseados em Ecossistemas

Caracterizados por agendas de inovação desenvolvidas pelos próprios atores da inovação, com apoio neutro do poder público.

As 3 Missões para o empreendedorismo como força de transformação em 2035 - Ex. Sistema Sebrae (2023)

EMPREENDEDORES

Missão A Ampliação do empreendedorismo transformador

Tornar o empreendedorismo protagonista na transformação socioeconômica ambiental, além de ser um catalisador para a realização de sonhos dos brasileiros. As competências empreendedoras serão estimuladas em toda a sociedade e culturalmente valorizadas.

Em 2035, a taxa de empresas com mais de 3,5 anos de existência será superior a 40%, aumentando significativamente o sucesso de negócios, respeitados na sua diversidade, caracterizados pela sustentabilidade, acesso à tecnologia, crédito, mercado, inovação e inclusão.

GOVERNANÇA E ESTADO

Missão B Governança e Estado Empreendedor por um Ambiente de Negócios atrativo

Em 2035, o Brasil estará posicionado entre os 35 (GEM NECI) melhores países para se empreender no mundo, com um ambiente para fazer negócios dinâmico, seguro e simples. As instâncias públicas, privadas e sociais trabalharão em parceria como agentes transformadores nas suas respectivas esferas constituindo uma governança integrada e colaborativa.

TERRITÓRIOS E BIOMAS

Missão C Prosperidade dos territórios e biomas impulsionada por ecossistemas de negócios

Elevar a prosperidade dos territórios e biomas, impulsionada pelas economias portadoras de futuro em ecossistemas de negócios que valorizam o regionalismo, preservam a biodiversidade e geram valor agregado no território. O Brasil será referência para o mundo no desenvolvimento sustentável, alavancando empreendimentos, tecnologias e conhecimento.

Em 2035, os territórios com ecossistemas de negócios trabalhados pelo Sebrae terão seus Índices de Desenvolvimento Sustentável das Cidades 50% acima da média nacional.

União Europeia: Horizonte Europa



Adaptação às Alterações Climáticas: Apoiar pelo menos 150 regiões e comunidades europeias para se tornarem resilientes ao clima até 2030



Câncer: Melhorar a vida de mais de 3 milhões de pessoas até 2030 por meio de prevenção, cura e soluções para viver mais e melhor



Oceanos, mares costeiros e águas interiores saudáveis: Restaurar nossos oceanos e águas até 2030



Cidades inteligentes e neutras em termos de clima: 100 cidades inteligentes e com clima neutro até 2030



Saúde do solo e alimentação: 100 laboratórios vivos e faróis para liderar a transição para solos saudáveis até 2030



MISSÕES VALÊNCIA 2030, ESPANHA

O plano Missões Valência 2030 foi lançado em 2019 como resposta aos desafios relacionados ao desemprego, à qualidade de vida pós-pandemia e à perda de biodiversidade da região. Quatro visões de futuro – cidade saudável, sustentável (carbono neutra), compartilhada e empreendedora – inspiraram 11 missões para 2030, envolvendo diversos setores da sociedade, incluindo governo, universidades, empresas e cidadãos. Valência é reconhecida como uma das cidades mais inovadoras da Europa.

Aplicabilidade em municípios brasileiros: visões e missões compartilhadas, inspiradoras e que envolvam os cidadãos, podem aumentar o orgulho de pertencimento, identidade com o município e legitimidade do poder público.

Visões, missões e metas até 2030

CIDADE COMPARTILHADA

A que promove uma sociedade mais cuidadora, inclusiva e equitativa. Avança em enfoques participativos e fomenta estratégias urbanas que impliquem à cidadania no desenho de políticas públicas de inovação e orientadas ao bem comum



Missão: Uma cidade sem pobreza energética

Reduzir a pobreza energética em 90%

CIDADE EMPREENDEDORA

Que se interessa por uma cidade próspera mediante o fortalecimento de seu tecido produtivo, empreendedor e social com foco especial em processos intensivos de digitalização



Missão: Uma cidade reavivada e resiliente

Fazer de Valência um cidade capaz de recuperar sua qualidade de vida e índices de atividade em menos de 12 meses após crises e desastres até 2025

CIDADE SUSTENTÁVEL

Onde o entorno e seus habitantes gozam de dignidade e qualidade, sem por em risco os recursos naturais existentes e levando em conta as gerações futuras. Sabe integrar o verde e o azul urbano e manter sua biodiversidade



Missão: Água sem plástico

Reduzir plástico e micro plástico nas praias de Valência e lago La Albufera em 90%

Missão: Uma cidade neutra em carbono

Alcançar emissões líquidas zero de gases de efeito estufa

Missão: 365 dias de ar limpo

Obter ar respirável de qualidade por 365 dias ao ano

Missão: Renaturalizar a cidade

Renaturalizar Valência, aumentando sua biodiversidade em 50%

Missão: Da horta para a mesa

Garantir que mais de 80% da comida produzida nos pomares de Valência seja consumida em Valência e suas vizinhanças

Missão: O futuro de La Albufera

Retornar o Lago La Albufera para as condições e qualidade que eu desfrutei em 1960, para as gerações futuras

CIDADE SAUDÁVEL

Que prioriza a saúde em todas suas atuações



Missão: Cidade e distritos saudáveis

Incrementar os principais indicadores de saúde em 20%, e reduzir a desigualdade na vizinha em 20%

Missão: Longevidade e companhia

Aumentar a autonomia das pessoas idosas para permanecerem em suas próprias casas e ambientes em 5 anos, e reduzir sua solidão involuntária em 90%

Missão: Infâncias saudáveis

Reduzir a obesidade infantil em 80%

ES 500 anos como uma nova abordagem brasileira para missões de 3ª. geração



Integra desafios
societais e tecno-
econômicos da
terceira geração,
focando em
sustentabilidade,
transformação
digital e inclusão
social



Estabelece
governança
intermediária e
suprainstitucional
que transcende
ciclos políticos,
criando ponte
efetiva entre
setores público e
privado



Aplica processo
participativo
bottom-up
envolvendo
múltiplos atores
(academia,
governo, empresas,
sociedade civil)



Combina
inovação
tecnológica e
social, enfocando
viabilidade técnica
e aceitabilidade
social das
transformações



Define metas
claras,
mensuráveis e
com horizontes
temporais para
2035,
características
essenciais de
missões bem-
sucedidas



Adapta
metodologias
internacionais
(Mazzucato,
Vinnova, IAP2) de
forma original ao
contexto
capixaba, criando
abordagem própria
que respeita
especificidades
regionais

- **Construção Conceitual:** A compatibilização pragmática entre a abrangência do escopo e a identificação de desafios-chave é fundamental para alcançar objetivos claros e definidos. Esses desafios devem ser transformados em programas e projetos que possam ser geridos e monitorados por meio de indicadores quantitativos e qualitativos, garantindo um acompanhamento eficaz.
- **Abrangência:** As missões devem possuir um poder mobilizador, com objetivos claros e acessíveis para a sociedade. Contudo, é necessário que a abrangência não seja excessiva, para evitar a perda de foco, nem excessivamente restrita, para que não se comprometa sua relevância e impacto. O equilíbrio é essencial para garantir que os objetivos sejam amplamente compreendidos e, ao mesmo tempo, eficazmente direcionados.
- **Coordenação e Gestão (Governança):** O sucesso das missões depende do desenvolvimento simultâneo de diversas capacidades – como regulação, produção, capacitação, operação e gestão – além da oferta de novos serviços públicos e privados. A integração dessas capacidades e a conquista de avanços tecnológicos interdependentes são essenciais para viabilizar a concretização dos objetivos propostos.
- **Evitar a Otimização de Ponto Único:** Como as missões envolvem esforços coordenados e colaborativos, existe o risco de os agentes otimizarem suas ações de maneira isolada, gerando externalidades negativas para os demais. O ideal é promover múltiplas otimizações simultâneas, alinhando esforços e soluções para que todos os agentes possam alcançar seus objetivos sem prejudicar os outros.

VOLUME 14

Missões:

Teoria da mudança

ES500
anos



Introdução

A Teoria da Mudança (ToC) é um **framework estruturado utilizado para planejar, acompanhar e avaliar intervenções sociais e comunitárias**. Ela se **foca em como e por que uma mudança deve ocorrer, criando uma conexão lógica entre as atividades realizadas e os resultados esperados**. Essa abordagem oferece uma estrutura robusta para garantir que as ações de uma organização ou de um projeto tenham um impacto duradouro e significativo.

Passos da Teoria da Mudança:

- **Definição do Impacto Desejado:** O primeiro passo é identificar o que se quer alcançar em termos de impacto social, econômico ou ambiental. Este impacto é geralmente de longo prazo e está relacionado à solução de problemas complexos como desigualdade social, saúde pública ou mudanças climáticas.
- **Mapeamento de Causas e Problemas:** A ToC trabalha com a identificação de causas subjacentes dos problemas. Em vez de apenas focar nos sintomas, ela busca compreender o que leva esses problemas a existir e como eles se mantêm ao longo do tempo. Esse mapeamento ajuda a determinar onde se deve intervir e o que precisa ser mudado para gerar o impacto desejado.

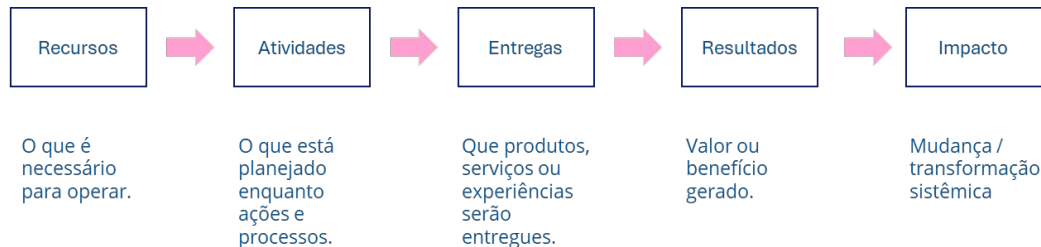
Introdução

- **Desenvolvimento de Atividades e Ações estratégicas:** Com as causas bem definidas, é possível traçar as ações e atividades necessárias para provocar mudanças. Essas atividades são divididas em etapas menores e mais gerenciáveis, que devem ser executadas para alcançar os resultados intermediários que levarão ao impacto final.
- **Stakeholders e Colaboração:** A Teoria da Mudança enfatiza a importância de trabalhar com stakeholders (partes interessadas), como organizações comunitárias, governos, empresas e cidadãos. Essas partes devem ser envolvidas no processo, não apenas para garantir que as ações sejam relevantes e eficazes, mas também para mobilizar recursos e apoio.
- **Monitoramento e Avaliação:** A ToC também inclui um sistema de monitoramento contínuo, para avaliar o progresso das atividades e verificar se estão realmente gerando os resultados esperados. Caso os resultados não sejam alcançados, a teoria permite ajustar as estratégias para garantir que o impacto desejado seja atingido.
- **Sustentabilidade e Escalabilidade:** Finalmente, a ToC foca em como garantir que as mudanças sejam sustentáveis e possam ser ampliadas ao longo do tempo, para que o impacto social se perpetue além do escopo original do projeto.

A Teoria da Mudança é aplicada em diversas áreas, incluindo organizações sociais, agências governamentais e empresas que buscam promover mudanças sociais positivas. Ela ajuda a garantir que as intervenções sejam baseadas em evidências e que os resultados sejam mensuráveis e alcançáveis.

Benefícios

- **Planejamento Estratégico:** Permite um planejamento mais estratégico e focado nos resultados.
- **Engajamento de Stakeholders:** Facilita a participação ativa das partes interessadas.
- **Avaliação de Impacto:** Oferece uma estrutura para monitorar e avaliar o impacto das intervenções.



ZONA DO DESEMPENHO INSTITUCIONAL (CADA AGENTE DO SISTEMA)



ZONA DAS MISSÕES

Exemplo: Fundo vale



Teoria de Mudança 2030



VOLUME 14

Missões: OKR

ES500 *anos*



OKRS - Definição

John Doerr, um dos grandes responsáveis pela popularização do OKR (especialmente após introduzi-lo no Google em 1999), define o framework em seu livro "Measure What Matters" da seguinte forma:

"OKRs são uma metodologia de definição de metas simples, que ajuda a garantir que a organização foque nos mesmos objetivos importantes, de maneira mensurável."



ROOFSHOTS = OKRS DE COMPROMISSO

- Difícil mas alcançável
- Esforçando-se para obter 100% de desempenho
- Comece OKRs com roofshots

MOONSHOTS = OKRS ASPIRACIONAIS

- Metas arrojadas
- Além dos limites do possível
- Sucesso significa 60-70% de conformidade
- Não use nos primeiros ciclos de OKR

EU VOU MEDIDO POR

O objetivo (“O”) descreve “O QUE” queremos alcançar e os resultados-chave (“KR”) descrevem “COMO” medir a realização e o progresso (ou seja, como saber se estamos atingindo o objetivo).

OKRS - A fórmula dos OKRS

OBJETIVO: inspirador e memorável; “envolvente”; curto; Elas podem ser informais, o importante é que estejam alinhadas à cultura das equipes.

RESULTADOS CHAVE: 2-5 por objetivo; quantitativo e mensurável; com números (idealmente)

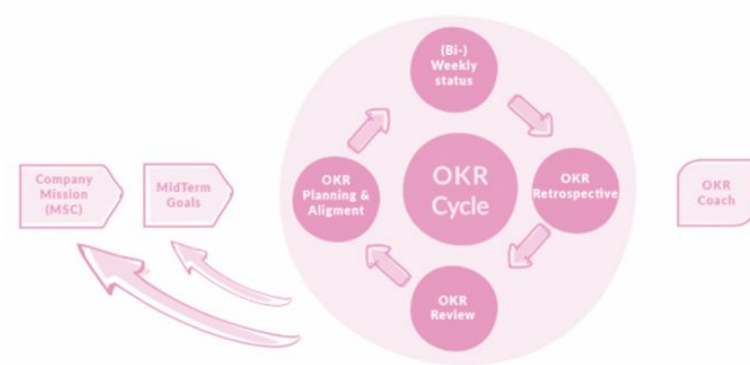
tipo 1 – baseado em atividades (esforço)

tipo 2 – baseado em valor – impacto, resultado final

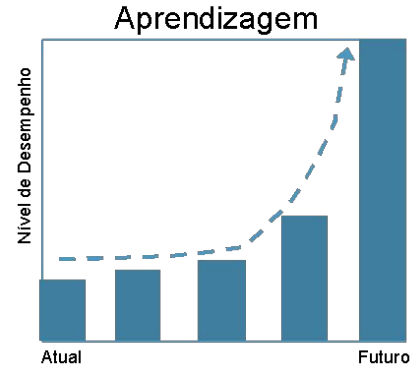
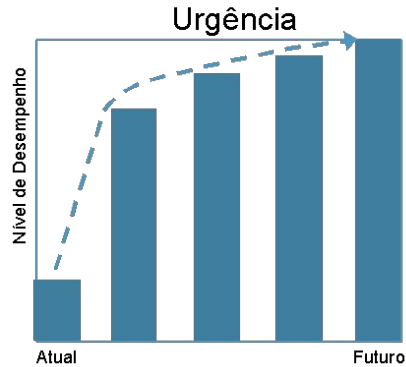
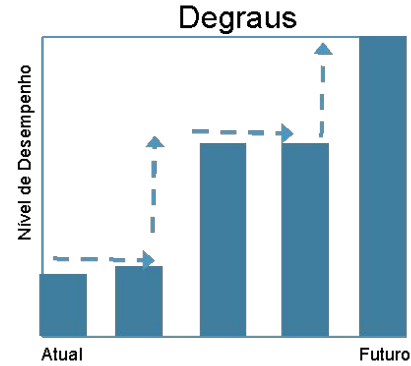
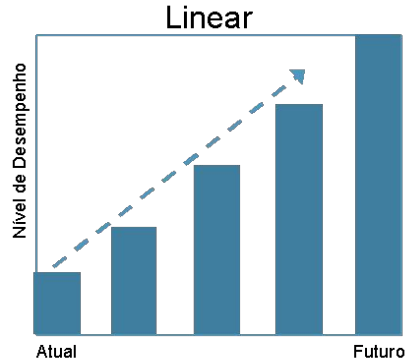
1. **Objetivos:** Os **objetivos** são descrições qualitativas e inspiradoras do que se deseja alcançar. Eles devem ser claros, específicos e aspiracionais, orientando a equipe para alcançar algo ambicioso. Por exemplo: "Aumentar a competitividade do Brasil no cenário global de negócios."
2. **Resultados-Chave (Key Results):** Para cada objetivo, existem os **resultados-chave**, que são métricas quantitativas que indicam o progresso em direção ao objetivo. Esses resultados devem ser mensuráveis e desafiadores, mas atingíveis. Por exemplo, para o objetivo citado acima, um resultado-chave poderia ser: "Aumentar em 20% o número de empresas brasileiras exportadoras para novos mercados internacionais."

Setup e monitoramento

- **Transparência:** os OKRs devem ser públicos
- **Check-ins:** rituais para monitorar o progresso e melhorar os resultados
- **Cadências:** estratégias, táticas e operações têm expectativas e tempos de conclusão diferentes; Portanto, os OKRs têm cadências diferentes.
- **Expectativas e definição de escopo:** As expectativas sobre OKRs variam dependendo da natureza dos objetivos e dos principais resultados.



Expectativa e definição de metas



Aplicação dos OKRS no Sebrae RS

No caso do SEBRAE RS, os OKRs são usados para alinhar as ações e projetos à **estratégia geral do Sistema SEBRAE**, que busca impulsionar o desenvolvimento econômico e social, principalmente por meio do **empoderamento de micro e pequenas empresas**. Aqui, os OKRs são usados para garantir que todos os envolvidos (gestores, consultores, empreendedores) estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos estratégicos.

Exemplo de Objetivo: "Fomentar o crescimento de novos negócios em setores estratégicos no Rio Grande do Sul."

Exemplo de Resultados-Chave:

- "Capacitar 500 novos empreendedores em 2025."
- "Aumentar em 30% a participação de empresas do setor digital nas exportações."

Esses resultados-chave são acompanhados periodicamente para garantir que as ações tomadas estejam tendo o impacto esperado. O uso de OKRs também permite uma abordagem de **transparência**, onde todos os membros da equipe podem ver os resultados e entender como suas atividades contribuem para os objetivos globais.

Aplicação dos OKRS no Sebrae RS

Objetivos Globais

Os objetivos de nível estratégico, chamados de Globais, são os compromissos de médio prazo, direcionando a organização para as missões.



Objetivos Globais

Reduzir a lacuna de qualificação para empreender

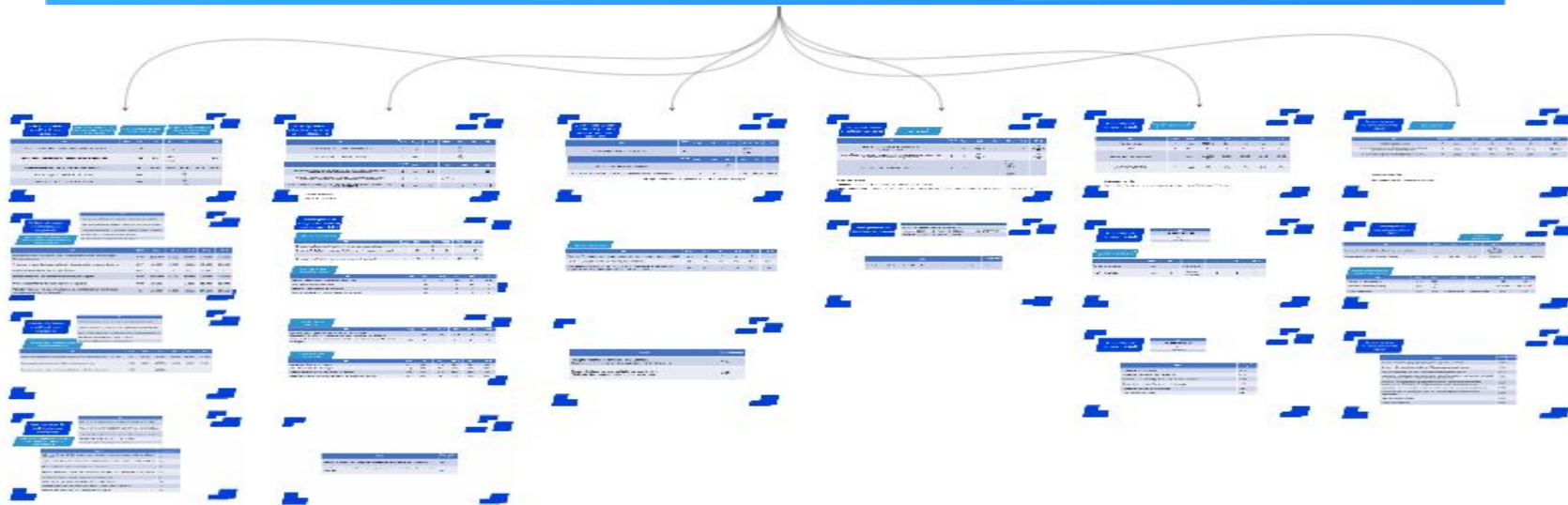
Ser protagonista na ativação do ecossistema empreendedor do RS

Desenvolver e acelerar tecnologias aplicadas e mercados para novas economias

Criar regiões atrativas e vibrantes para empreender

Ser uma empresa orientada ao mercado

Ter uma presença marcante no ambiente digital



VOLUME 14

Missões:

Portfólio de iniciativas

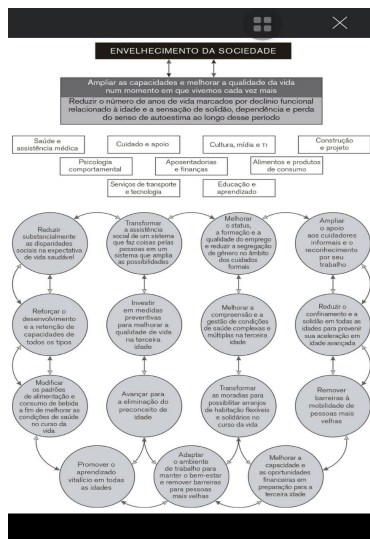
ES500
anos



Portfólio de Iniciativas – Taxonomia

- Missões: São a diretriz estratégica de longo prazo. Elas indicam onde a organização quer chegar, o impacto que quer gerar.
- Objetivos: São os resultados específicos e mensuráveis que precisam ser alcançados para cumprir as missões. Eles detalham o que é necessário para transformar a missão em realidade.
- Linhas de Ação (ou Áreas de Foco): Representam os campos gerais de intervenção necessários para alcançar os objetivos. Elas podem ser temáticas, como "Empreendedorismo", "Tecnologia", "Competências", e orientam o foco estratégico de ações específicas.
- Iniciativas: São as ações práticas e concretas dentro das linhas de ação que buscam atingir os objetivos. Cada iniciativa deve ser planejada com clareza sobre sua contribuição para o avanço do objetivo.

Exemplo de objetivos vinculados às missões



Missão Envelhecimento da sociedade

Ampliar as capacidades e melhorar a qualidade de vida num momento em que vivemos cada vez mais.

Empresa do setor:
Construção e projeto

Objetivo
Transformar as moradias para possibilitar arranjos de habitação flexíveis e solidários no curso de vida.

Objetivo
Remover barreiras à mobilidade de pessoas mais velhas.

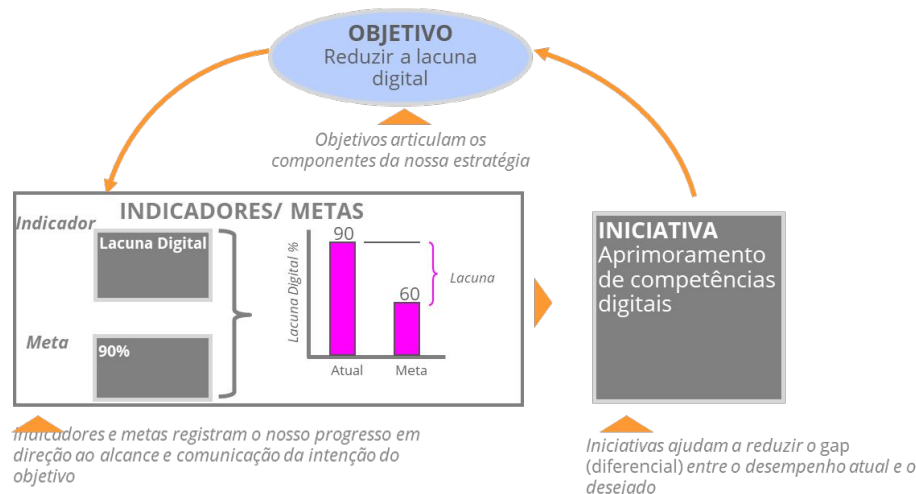
Empresa do setor:
Saúde e assistência médica

Objetivo
Implementar medidas preventivas para melhorar a qualidade de vida na terceira idade.

Portfólio de iniciativas

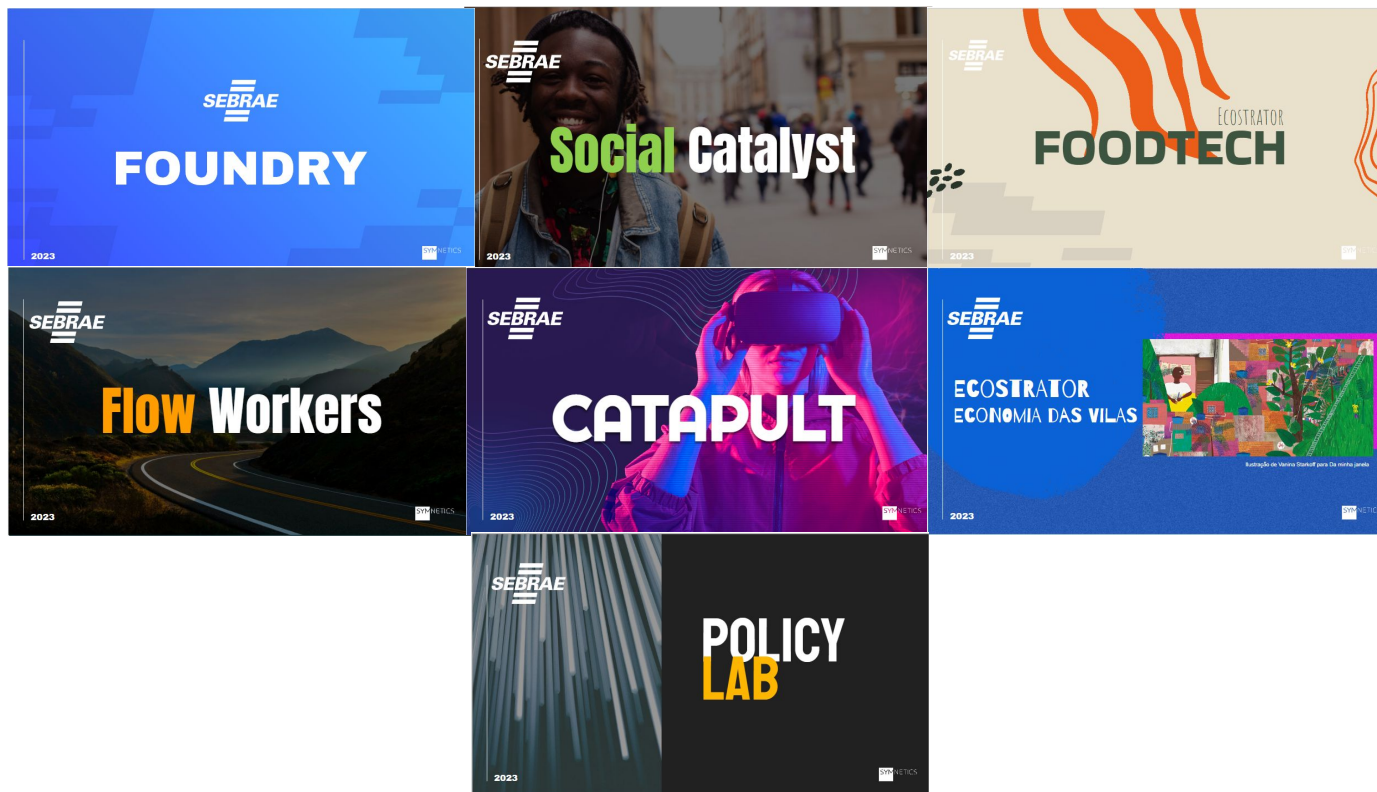
Introdução

- As iniciativas são fundamentais na concretização de missões e objetivos estratégicos, especialmente em contextos sociais, empresariais e institucionais. Elas consistem em ações práticas e direcionadas, com o propósito de reduzir a distância entre a situação atual e os resultados esperados pelos objetivos estratégicos.
- Essas ações operacionalizam os objetivos de longo prazo, visando fechar a lacuna de desempenho entre o estado atual e a meta estabelecida. O conceito de "lacuna" é crucial, pois a realização de um objetivo depende de entender a posição atual em relação à meta desejada.
- Exemplo: A iniciativa de "Aprimoramento de competências digitais" visa reduzir a lacuna digital de 90% para 60%, capacitando mais pessoas e alinhando-se ao objetivo estratégico de "Reduzir a lacuna digital".



LINHAS DE AÇÃO

Orquestração e redes	Desenv. mercadológico e escalabilidade	Desenv. tecnológico e skills técnicos	Investimento e Financiamento	Formação de competências para compreender	Estado empreendedor
Comunidades de empreendedoras / organizações autônomas descentralizadas	"Foundrys"/ venture builders/ aceleradores de negócios	Catapultas (pesquisa aplicada) vinculadas às economias portadoras de futuro	Financiamento público (federal, estadual, municipal) para inovação de pequenos negócios em diferentes estágios por meio de chamadas/desafios e concursos.	Mentoria de empreendedores, com enfoque em D&I	Policy / design labs para prototipar políticas e serviços públicos
Marca/movimento empreendedorismo no Brasil	Dados e inteligência de mercado	AI (inclui generativa) aplicada aos pequenos negócios	Atração do investimento de risco via bancos públicos de desenvolvimento, fundos de pensão e outros agentes institucionais	Aprendizagem para a vida toda em competências para empreendedores	Sandbox para testes de políticas e regulatório
Governança para as missões	Promoção comercial, investimentos e escalabilidade de pequenos negócios fora do Brasil	Parcerias de P&D/ inovação aberta com universidades e centros de pesquisa	Atração de capital semente de family offices e venture capital privado	Escolas de competências/micro certificação/upskilling focado em competências digitais e STEM	Políticas de compras públicas para pequenos negócios inovadores
Modelo "ecostrator" (orquestrador de ecossistemas empreendedores) em microrregiões para economias portadoras de futuro	Hubs de ecossistemas empreendedores vinculados às economias portadoras de futuro	Parcerias empresariais: desafios de empresas e startups /pequenos negócios	Crédito / financiamento condicional (inovação, ESG) para pequenos negócios	Integração do empreendedorismo no ensino médio, técnico, superior e continuado	Dados públicos abertos
Observatório do empreendedorismo e pequenos negócios	Incubação de negócios no exterior	Licença para empreender; incentivos para pesquisadores/professores empreendedores (	Financiamento internacional em parceria com agências, governos e outras instituições	Matchmaking de talentos empreendedores (plataformas, feiras, etc.)	Design de experiência do cidadão / serviço públicos
Redes para integrar os hubs de empreendedores.	Criação de rotas de referências por vocações regionais	Mérito para pesquisadores/professores empreendedores	Política de incentivos ao empreendedorismo social / de impacto / ESG	Conscientização da sociedade (cultura empreendedora) sobre as oportunidades do empreendedorismo para o desenvolvimento sócio-econômico	Regime especial para empresários individuais
Redes de cooperação internacional	Estímulo ao cooperativismo (incluindo de plataforma) como forma de fortalecimento de pequenos e médios negócios.	Ampliação dos parques tecnológicos	Atração de investimento estrangeiro nas economias portadoras de futuro	Certificação ESG (empresa legal)	Visto facilitado para empreendedores e investidores (ex: nômades digitais / experts tech)
Redes de transferência de conhecimento e inovação	Infraestrutura logística para competitividade das cadeias produtivas	Promoção do acesso à tecnologia (equidade digital), inovação e energia	Incentivo fiscal para investidores anjo (ex.: devolução de 50% via desconto no IR)		Critérios ESG nas compras públicas, incluindo equidade de gênero, net zero, entre outros.
Agenda de mobilização convergente com o Sistema S para um atendimento integral do nosso cliente		Aproximação entre universidades (Centro de Pesquisa) e mercado.	Incentivo fiscal para P&D e geração patentes		Desenvolvimento urbano inovador – place branding e place making
Atração para os jovens empreendedores, criando vínculos, adequando a linguagem e a imagem.			Programa de acesso a capital para escalar (scale up) dos pequenos negócios.		Marco regulatório inteligente e discricionário (ex: para descarbonização).
					Capacitação do gestor público para políticas e serviços públicos inovadores.
					Políticas de desburocratização para pequenos negócios
					Governo digital
					Eventos (internacionais) flagship para atração e vinculação do lugar ao empreendedorismo
					Intensificação PPPs e PPS com pequenos negócios
					Habilitação dos governos em economias portadoras de futuro



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027				"Transformar as pequenas regiões em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil"									
2035 10 ANGULOS	3 VISÕES	3 MISSÕES	2027 8 OBJETIVOS	Ambiente de negócios atrezo, dinâmico e seguro		Desenvolvimento territorial e regional, infraestrutura, desenvolvimento econômico		Economias portadoras de futuro		Habilitação do comportamento empreendedor para sustentabilidade do futuro			
				Empreendedores		Governança e Estado		Territórios e Biomas		Equidade, oportunidade, diversidade na economia			
				Empreendedores autênticos e transformadores		Governança e Estado Empreendedores		Territórios e Biomas Empreendedores		Assunção da competitividade e melhoria da produtividade			

O conceito de portfólio de iniciativas é fundamental para a metodologia ES 500, pois trata da forma como diferentes iniciativas são agrupadas e gerenciadas de forma coesa e estratégica.

A organização de um portfólio permite que os gestores:

- Priorizem o conjunto de iniciativas dentro de linhas de ação ou cestas identificando aquelas que possuem maior impacto ou retorno no investimento/esforço;
- Monitorem e ajustem as iniciativas conforme o progresso, garantindo que cada uma delas esteja contribuindo efetivamente para o avanço dos objetivos e das missões;
- Ajustem a execução para lidar com mudanças no ambiente externo ou no desempenho das iniciativas, mantendo o alinhamento com a missão estratégica.

O sucesso das iniciativas depende de uma execução eficaz que envolva planejamento detalhado, definição de métricas claras, alocação adequada de recursos e monitoramento constante.

Em conexão com a metodologia OKRs, as iniciativas servem como a execução prática dos resultados-chave estabelecidos para cada objetivo. As iniciativas estão no nível tático da implementação e ajudam a traduzir os objetivos aspiracionais em resultados mensuráveis.

VOLUME 14

Missões:

Abordagem para setores ES500

ES500
anos





Contextualização

ES500

Considerações sobre setores ou arranjos setoriais estratégicos, que chamaremos de Setores ES 500, do Espírito Santo

- Contribuem com a missão de economia diversificada, inovadora e sustentável, aumentando a complexidade econômica, gerando negócios de maior valor agregado e criando empregos qualificado.
- Os investimentos, fundos e parcerias público-privadas deverão convergir para esses setores.
- Serão posicionados pelo estado como economias de excelência, atraindo talentos e investimentos no cenário nacional e global.
- Arranjos setoriais são agrupamentos transversalizados de setores (ex: economia criativa).

ES500

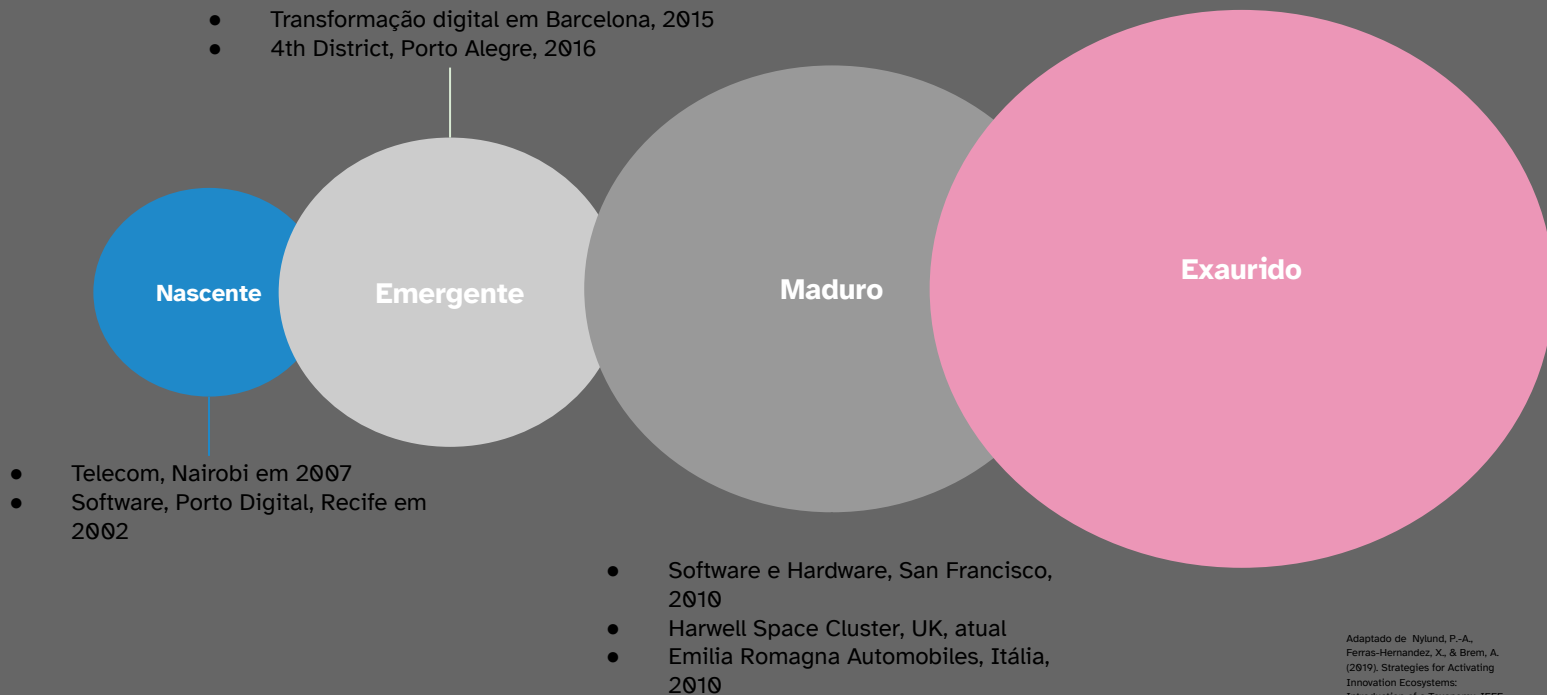
Contextualização

Características dos Setores ES 500

- **Contribuição à Complexidade Econômica:** Promovem a diversificação econômica do Espírito Santo, aumentando o valor agregado por meio de processos de sofisticação econômica, diferenciação de produtos e incorporação de serviços avançados. Isso significa não apenas ampliar a oferta de bens, mas também integrar tecnologias, customização, inteligência de dados e novos modelos de negócios que tornem as cadeias produtivas mais eficientes e competitivas.
- **Resiliência e Adaptabilidade:** Os setores estratégicos antecipam e respondem às tendências e disrupções, como avanços tecnológicos, mudanças no comportamento e preferências dos consumidores, preocupações ambientais e transformações econômicas globais, garantindo sua competitividade em um cenário de rápidas mudanças.
- **Foco em Inovação:** Investem continuamente em pesquisa e desenvolvimento (P&D), design e tecnologias emergentes, promovendo inovação em produtos, serviços e modelos de negócios.
- **Sustentabilidade e Impacto Positivo:** Adotam práticas sustentáveis, com foco em ESG (ambiental, social e governança) e na geração de impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.
- **Desenvolvimento de Competências e Inclusão Social:** Priorizam a qualificação de profissionais, promovendo inclusão e ampliando oportunidades de desenvolvimento humano e econômico.
- **Governança Colaborativa:** Estão inseridos em arranjos e modelos de governança focados no desenvolvimento econômico, atuando de forma coordenada e colaborativa com múltiplos agentes públicos e privados. Esses setores integram ecossistemas de inovação e empreendedorismo distribuídos nas diversas regiões do estado, conectando-se também a hubs e redes nacionais e globais.

Contextualização

Setores e arranjos setoriais: ecossistemas e seus diferentes níveis de maturidade



Contextualização

Impacto dos setores e arranjos setoriais nascentes e emergentes na economia diversificada e complexidade econômica.

Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) Pernambuco

O setor de TIC é impulsionado pelo Porto Digital. Terceiro maior setor de serviços em Recife, atrás apenas de saúde e construção civil.

Evolução da Participação do Setor de TIC no PIB Estadual:

2000: 0,8%.
2008: 4,8%.
2020: 6% (considerando apenas o Porto Digital).

Porto Digital

- Maior parque tecnológico urbano da América Latina.
- Principal representante da nova economia em Pernambuco.
- 2023: Faturamento de R\$ 5,4 bilhões (+14% em relação a 2022).
- Abriga mais de 400 empresas e organizações.
- Emprega mais de 18.400 colaboradores.
- Comunidade com mais de 300 startups cadastradas.

Economia Criativa Rio de Janeiro

Taxa de Participação da Indústria Criativa no PIB:

2017: 3,8% (Rio de Janeiro) | 2,6% (Brasil)
2019: 4,4% (Rio de Janeiro) | 2,8% (Brasil)
2020: 4,6% (Rio de Janeiro) | 2,9% (Brasil)

Participação dos Empregados Criativos no Total de Empregados do Estado

2017: 2,2% (Rio de Janeiro) | 1,8% (Brasil)
2019: 2,4% (Rio de Janeiro) | 2,0% (Brasil)
2020: 2,5% (Rio de Janeiro) | 2,0% (Brasil)

- O Rio de Janeiro lidera a participação da Indústria Criativa nos PIB estaduais, com 4,62%.
- É um dos poucos estados com taxa acima da média nacional.
- Dois fatores explicam esse destaque:
 - Aumento significativo no valor gerado pela Indústria Criativa entre 2017 e 2020 (+13,4%).
 - Forte retração da economia fluminense no período (-7,9%), o que ampliou proporcionalmente a relevância do setor criativo no PIB estadual.

Energia Eólica Rio Grande do Norte

2005: RN possuía apenas 1,8 MW de capacidade instalada.

2015: RN consolidou-se como líder nacional na geração de energia eólica, respondendo por 34,5% da energia eólica produzida no Brasil. O setor contribuiu significativamente para o crescimento econômico local, especialmente em municípios com parques eólicos.

2020: A energia eólica foi responsável por cerca de 80,4% da matriz energética do RN, com capacidade instalada superior a 3.600 MW.

- O RN lidera a produção de energia eólica no Brasil, com mais de 224 empreendimentos em operação (além de mais de 63 em construção e 85 já contratados).
- Municípios com parques eólicos apresentaram um crescimento médio do PIB de 70% entre 2005 e 2020, superando a média estadual de 54%.
- A construção e operação dos parques eólicos geraram cerca de mais de 89 mil empregos diretos e indiretos no estado.
- Cada R\$ 1 investido em energia eólica no RN retorna aproximadamente R\$ 3 para a economia local.

CASO

Top Sectors (Holanda) alinhados a missões

O governo holandês adotou a estratégia de "Top Sectors" para aumentar a competitividade econômica e a capacidade de inovação do país.

Introduzida em 2011, foca em promover a colaboração entre o governo, o setor privado e instituições de conhecimento dentro de setores específicos que são cruciais para a economia holandesa, visando:

1. **Concentração de Recursos:** ao concentrar fundos públicos e esforços em setores específicos, o governo holandês visa maximizar o impacto de seus investimentos em P&D e inovação no setor empresarial.
2. **Parcerias Público-Privadas:** incentivar PPPs para facilitar a coordenação e melhorar o desempenho econômico desses setores, preenchendo lacunas entre a pesquisa acadêmica e a aplicação, impulsionando a inovação de forma mais efetiva.
3. **Competitividade Internacional:** projetada para fortalecer a posição internacional das indústrias holandesas, concentrando-se em setores onde a Holanda já tem uma forte presença no mercado. ologia, energia, logística e indústrias criativas.
4. **Endereçamento de Desafios Sociais:** alinhado com estratégias de inovação orientadas por missões que visam enfrentar grandes desafios sociais, como mudanças climáticas, transição energética e cuidados de saúde. Ao vincular missões específicas a estes setores, o governo busca fomentar inovações que possam oferecer soluções para esses problemas urgentes.
5. **Crescimento Econômico e Criação de Empregos:** a inovação é vista como um motor chave para o crescimento econômico e a criação de empregos. Ao apoiar empresas inovadoras nos Top Sectors por meio de incentivos financeiros como benefícios fiscais e subsídios, o governo visa estimular a atividade econômica e criar oportunidades de emprego.

CASO

Top Sectors (Holanda) alinhados a missões

O governo holandês identificou nove setores-chave onde a Holanda já se destacava globalmente:

- Materiais de horticultura e propagação
- Agroalimentar
- Água
- Ciências da vida e saúde
- Produtos químicos
- Alta tecnologia
- Energia
- Logística
- Indústrias criativas

Esses setores foram escolhidos com base em:

- força existente
- potencial de crescimento
- capacidade de contribuir para resolver desafios sociais.

CASO

Top Sectors (Holanda) alinhados a missões

Um aspecto fundamental da abordagem dos Top Sectors é o modelo de colaboração "triângulo dourado" ou "hélice tripla". Isso envolve:

- Indústria: empresas e empreendedores
- Ciência: universidades e instituições de pesquisa
- Governo: vários ministérios e agências

Esta forma única de colaboração é projetada para promover a inovação, atrair talentos e fortalecer a posição internacional dos setores.

Foco nos desafios sociais

A abordagem dos Top Sectors evoluiu para abordar as principais questões sociais. Em 2019, o governo formulou 25 missões (objetivos) com foco em 4 temas principais:

- Transição energética e sustentabilidade
- Agricultura, água, alimentos
- Saúde e assistência médica
- Segurança

Esta abordagem orientada por missão visa vincular a força inovadora dos principais setores à solução de desafios sociais.

CASO ESPAÑA NACIÓN EMPREENDEDORA

Driving Sectors alinhados a missões

ES500

Spain Entrepreneurial Nation

Goals for Innovative Entrepreneurship

The strategy is constructed around four goals

THE INVESTMENT GOAL



Accelerating the investment cycle in Spain

THE SCALABILITY GOAL



Fostering growth of companies

THE TALENT GOAL



Attracting, developing, and retaining talent

THE ENTREPRENEURIAL PUBLIC SECTOR GOAL



Boosting innovation and promoting productivity

Closing the Big Social Gaps

The Entrepreneurial Nation with the greatest social impact in history



THE GENDER GAP



THE SOCIOECONOMIC GAP



THE TERRITORIAL GAP



THE GENERATIONAL GAP

Driving Sectors

The opportunity to increase productivity and competitiveness



INDUSTRY



TOURISM AND CULTURE



MOBILITY



HEALTH



CONSTRUCTION AND MATERIALS



ENERGY AND ECOLOGICAL TRANSITION



BANKING AND FINANCE



DIGITAL AND TELECOMMUNICATIONS



AGROINDUSTRY



BIOTECHNOLOGY

Escolha dos Setores ES 500

Base – Matriz de Atratividade x Competitividade



A **Matriz de Competitividade e Atratividade**, mais comumente conhecida como **Matriz GE McKinsey**, é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar e comparar escolhas, com base em dois principais critérios: **Atratividade do Mercado** e **Força Competitiva**. Ela ajuda a priorizar investimentos e alocar recursos de forma eficiente.

Componentes da Matriz GE McKinsey

Atratividade do Mercado (exemplos)

- **Tamanho do mercado:** Quão grande é o mercado?
- **Taxa de crescimento do mercado:** Qual é a velocidade de expansão do mercado?
- **Lucratividade potencial:** Quais são as perspectivas de lucro?
- **Barreiras de entrada:** Quão difícil é para novos concorrentes entrarem no mercado?
- **Nível de competição:** Quão intensa é a concorrência no mercado?

Força Competitiva (exemplos)

- **Participação de mercado:** Qual é a porcentagem do mercado que a empresa controla?
- **Qualidade dos produtos ou serviços:** Quão competitivos são os produtos ou serviços oferecidos?
- **Capacidade de inovação:** Quão inovadora é a empresa em relação aos concorrentes?
- **Eficiência operacional:** Quão eficiente são os processos internos da empresa?

Escolha dos Setores ES 500

ES500

Trabalharemos não somente com **setores maduros** mas também com **setores nascentes e emergentes** para atender a ambição de **economia diversificada, inovadora e sustentável**.

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO	SETORES
Nascente	Setores ou com ecossistema incipiente.	Bioeconomia e Tecnologias Verdes, Economia Azul
Emergente	Setores ou com ecossistema em desenvolvimento com alguma densidade de investimento, empresas, empregos e CT&I.	Energia, Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e Serviços Tecnológicos e Digitais, Economia Criativa, Saúde, Bem-estar e Ciências da Vida, Turismo e Lazer, Química
Maduro	Setores ou que estão consolidados no estado.	Agroalimentar, Logística, Celulose, Confecção, Têxtil e Calçados, Construção, Madeira e Móveis, Minero-Metalúrgico e Metalmecânico, Rochas Ornamentais, Petróleo e Gás



Categorização dos setores

ES500
anos



POTENCIALIZAR

Compreende setores avaliados como de alto potencial de crescimento — em alguns casos, necessitam ganhar escala. Requerem políticas e ações que motivem e promovam o acesso aos instrumentos e mecanismos fiscais e financeiros, como o acesso a crédito por meio de bancos de desenvolvimento, a mercados de capitais — private equity, venture capital —, a aceleradoras de startups e integração ao ecossistema de inovação.

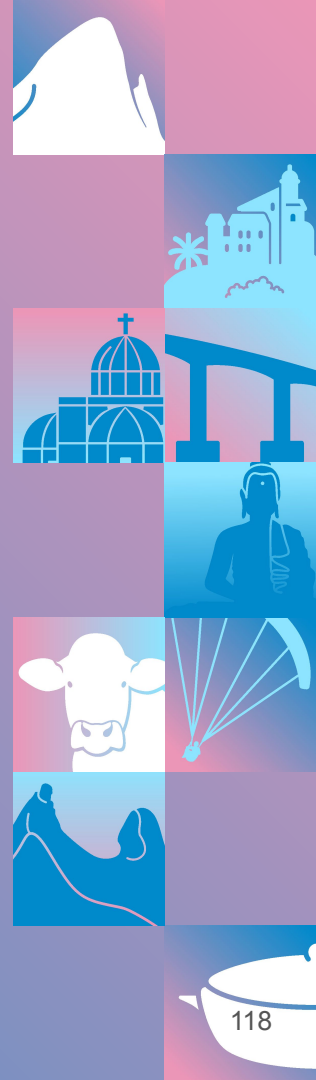
FOCO: Necessidade de escalabilidade e inovação.

Setores/:

- Agroalimentar
- Saúde, Bem-Estar e Ciências da Vida
- Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e Serviços Digitais
- Turismo e Lazer
- Economia Criativa

Prioridades

- Fomento a negócios inovadores e atração de capital de risco.
- Modernização regulatória para destravar o ambiente de inovação.
- Reforço a programas existentes com foco em impacto.
- Parcerias entre empresas, centros de pesquisa e instituições de ensino para acelerar soluções tecnológicas.
- Expansão de crédito via bancos de desenvolvimento e cooperativas para ganho de escala.
- Compras públicas como alavanca para pequenos negócios inovadores.
- PPPs voltadas a projetos estratégicos e de alto impacto.



DESENVOLVER

Compreende setores que, à exceção da bioeconomia e tecnologias verdes e energia, com amplo alcance transversal, se apresentam como já estabelecidos, mas que carregam grande possibilidade de adensamento de suas cadeias produtivas. Assim, requerem políticas que motivem e incentivem o desenvolvimento, como aqueles garantidos por meio de fundos fiscais e financeiros, públicos e privados, do fortalecimento do ecossistema de inovação, da adoção de processos inovadores e transformadores e da implementação das rotas estratégicas setoriais.

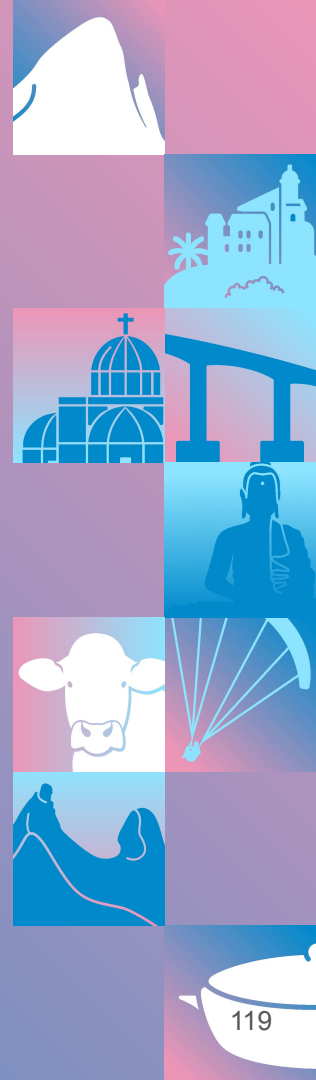
FOCO: Adensamento das cadeias produtivas, ou seja, agregação de valor ao longo da produção.

Setores/:

- Bioeconomia e Tecnologias Verdes
- Economia Azul
- Energia
- Logística
- Mínero-Metalúrgico e Metalmeccânico
- Química

Prioridades

- Criação e ampliação de fundos fiscais e financeiros, públicos e privados, para fomentar CT&I.
- Fortalecimento dos ecossistemas de inovação, com foco em pesquisa aplicada, educação técnica e superior.
- Elevação da sofisticação produtiva e modernização tecnológica dos setores estratégicos.
- Estímulo à adoção de processos inovadores e rotas tecnológicas alinhadas a cadeias produtivas prioritárias.
- Alocação direcionada de recursos para consolidar ecossistemas locais e impulsionar a diversificação econômica.
- Incentivo ao empreendedorismo baseado em ciência, tecnologia e inovação.
- Integração de planos regionais e municipais de desenvolvimento aos setores e arranjos produtivos estratégicos.



MANTER E CRESCER

Compreende setores maduros e em estágio mais avançado de consolidação, mas que apresentam espaço para crescimento e adensamento de cadeias produtivas. Necessitam passar por processos de adequações tecnológicas e inovação para aumentarem a produtividade e a competitividade.

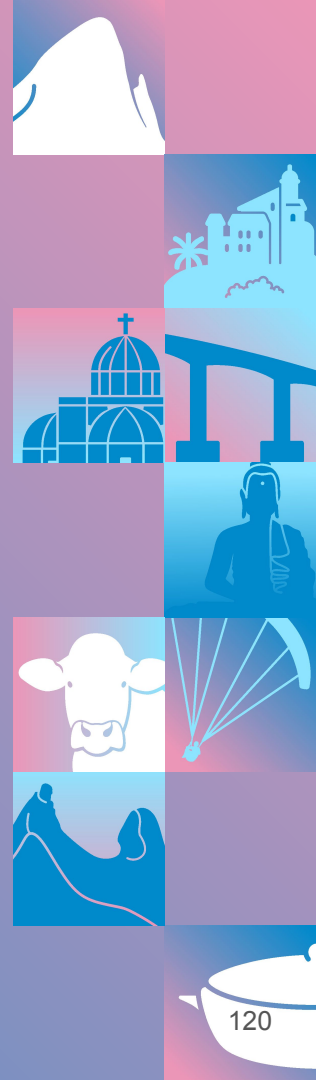
FOCO: Espaço para ganhos de eficiência e sustentabilidade.

Setores/:

- Rochas Ornamentais
- Madeiras e Móveis
- Confecção, Têxtil e Calçados
- Construção
- Celulose
- Petróleo e Gás

Prioridades

- Atualização tecnológica com foco na digitalização e ganhos de produtividade.
- Adoção de tecnologias para ampliar eficiência operacional e reduzir custos.
- Promoção de práticas sustentáveis, com estímulo à economia circular e à agenda ESG.
- Exploração de novos modelos de negócio orientados à inovação e à sustentabilidade.
- Atração de talentos para áreas com déficit de profissionais qualificados.
- Aprimoramento técnico da força de trabalho por meio de programas de upskilling.
- Fortalecimento do encadeamento produtivo para otimizar eficiência e logística.



VOLUME 14

Conceitos, métodos e ferramentas aplicadas à governança

ES500
anos



Resumo executivo

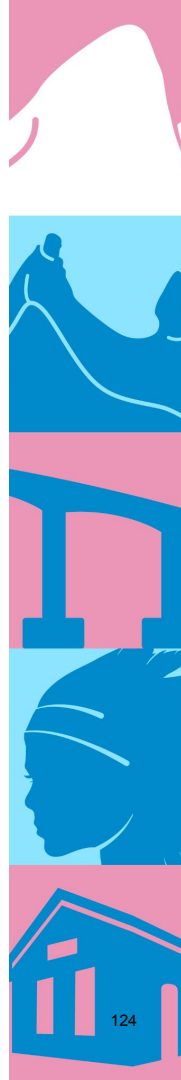
- A governança é fundamental para o sucesso do plano ES 500 Anos, coordenando as cinco missões estratégicas e superando ciclos políticos. A metodologia busca transformar o planejamento em um movimento social, com colaboração entre instituições e o engajamento da sociedade. A governança organiza esse movimento, alinhando as ações aos objetivos de longo prazo.
- Inspirada em modelos como a "Missão Economia" de Mariana Mazzucato, a metodologia propõe um novo contrato social público-privado e considera o uso de Organizações Autônomas Descentralizadas (DAOs) para reformular instituições. As missões são vistas como movimentos coletivos com foco em participação e sustentabilidade.
- A cartilha apresenta modelos de governança com participação multissetorial e casos de sucesso como a Fundação Smart & Clean (Helsinki) e o Health Promotion Board (Singapura).
- Destacam-se também fatores críticos de sucesso, como a adaptação de processos, espaço para experimentação e desenvolvimento de capacidades, além de desafios como evitar captura de interesses, controlar custos e equilibrar liderança com engajamento.
- Em resumo, a metodologia visa criar uma governança colaborativa, transparente e flexível, capaz de alcançar as missões estratégicas e promover a transformação no estado.

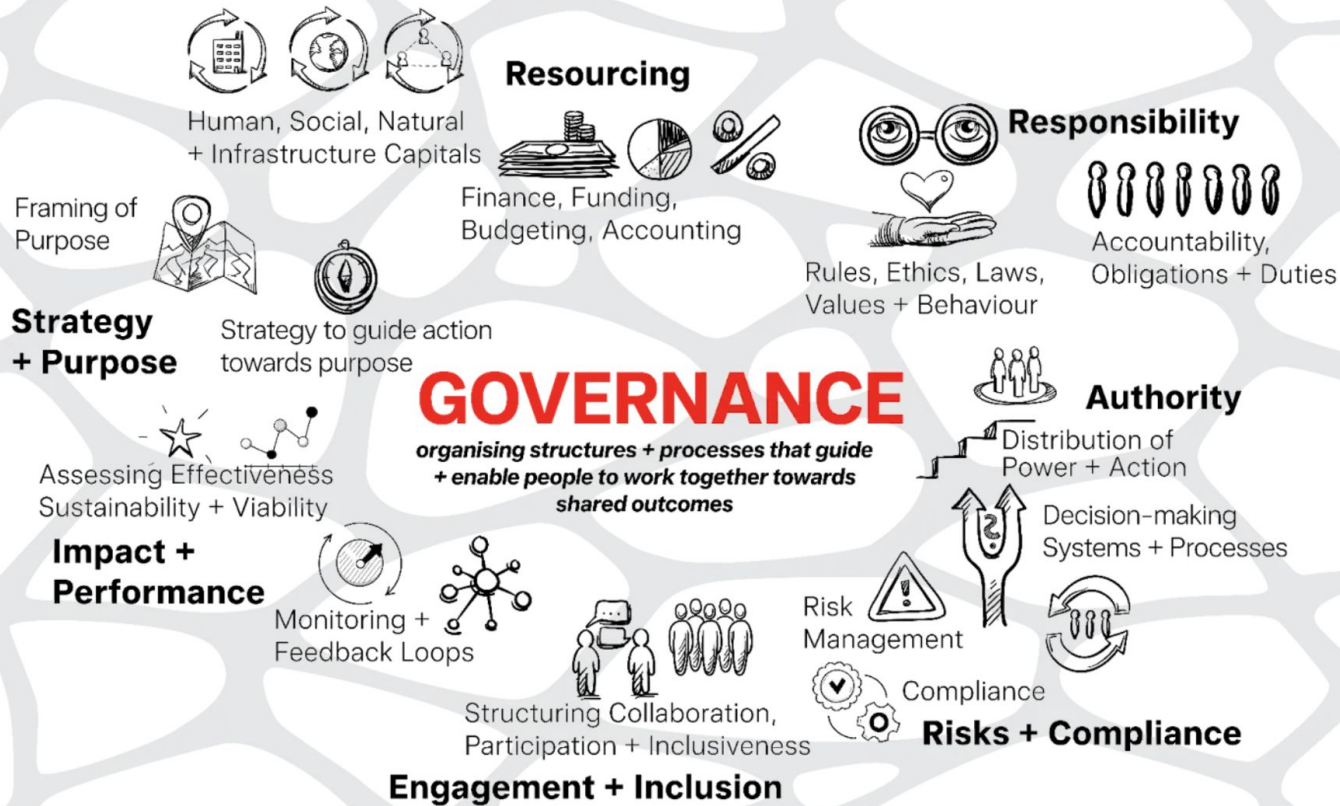


“O desafio real do século XXI é como nos organizamos, sobretudo na relação com o mundo (...) Os desafios estão na má organização, nas organizações disfuncionais, gerando externalidades negativas (...) Os organismos (portanto as organizações) tem que estar enraizados na sua capacidade de aprendizado e não de controle.”

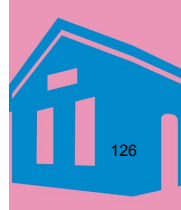
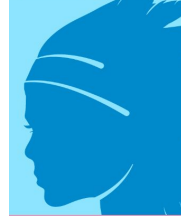
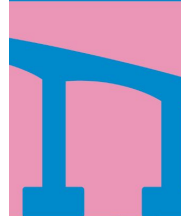
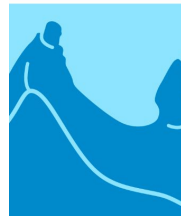
Indy Johar, Dark Matter Labs

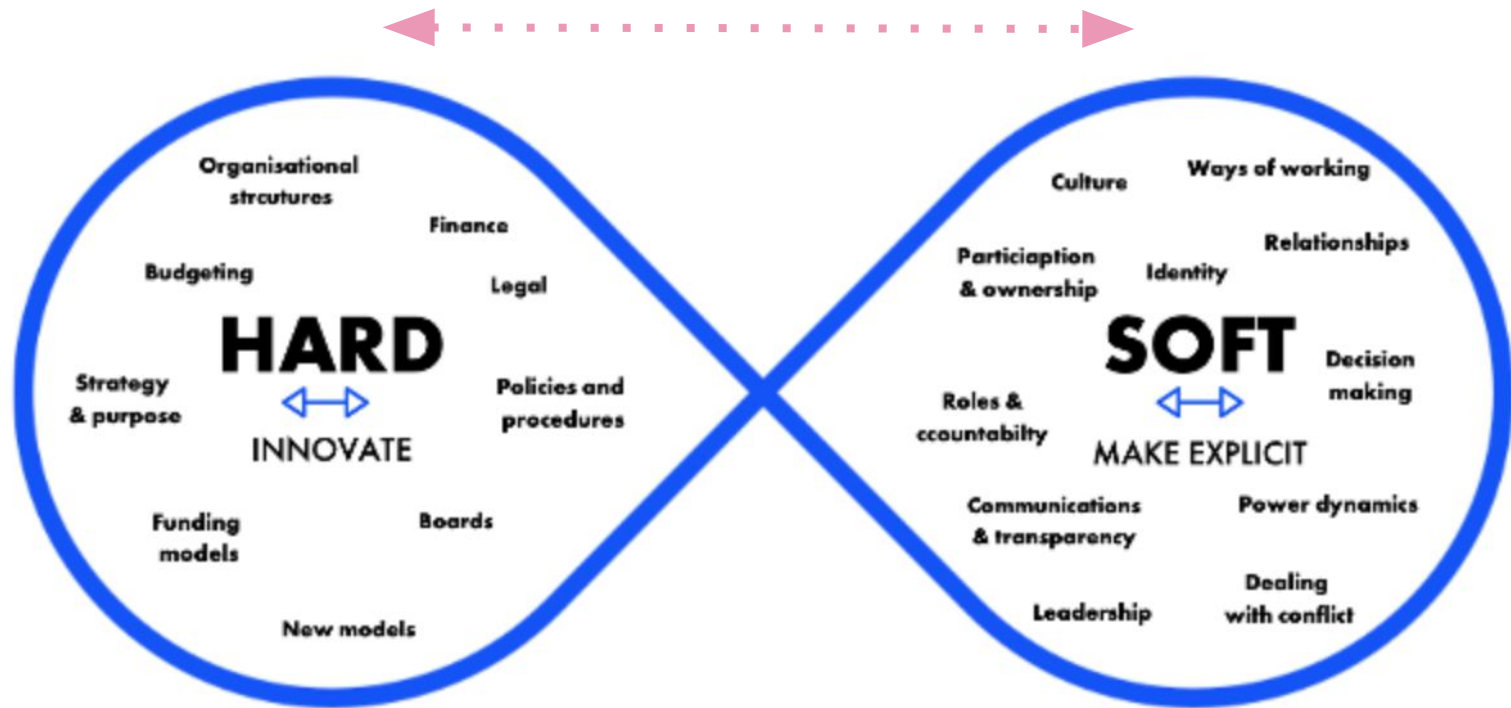
A governança é uma forma, estrutura e processo social que habilita um grupo de pessoas a trabalhar coletivamente e de forma coordenada em torno de um propósito comum. Pesquisa da McKinsey de 2021 indica que a governança, ou seja, o processo decisório e mecanismos que tomam decisões críticas sobre a direção futura e como as organizações são administradas, é um fator decisivo.





- Estruturas de governança *intermediárias* congregam diferentes setores, públicos e representações da sociedade, e que fazem a "ponte" entre governo e sociedade, são cada vez mais reconhecidas por seu papel em impulsionar futuros sustentáveis.
- A estrutura deve ser de longo prazo, ou seja, transcender o ciclo político de 4 anos, e seu mandato deve estar vinculado à realização dos grandes objetivos (missões) futuras.
- E se adaptar ou até mesmo se dissolver conforme necessário, garantindo que a permaneçam alinhados com as ambições de futuro.
- Trata-se de um processo dinâmico e contínuo, em vez de um conjunto estático de regras, procedimentos e obrigações que já são normalmente aplicados nas estruturas internas do governo.
- Enfatiza o aprendizado contínuo, evolutivo e incorpora feedback dos públicos para ajustar-se conforme os novos desafios e oportunidades vão surgindo.





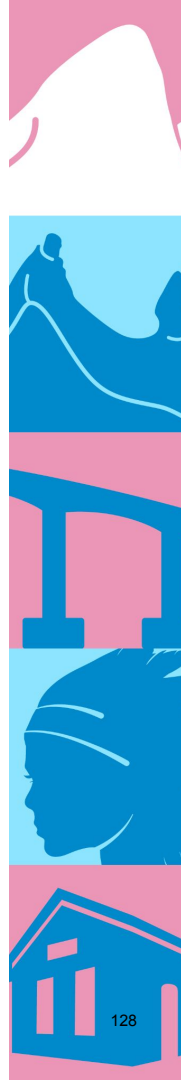
Governance Figure 8: Systemic governance incorporates both the hard and the soft elements

Governanças intermediárias

Esta governança pode assumir a **forma institucional** de:

- (1) **Unidade, conselho ou fórum ligado ao governo**, congregando não só os diferentes ministérios ou secretarias, trabalhando juntas em torno dos grandes objetivos (missões) de longo prazo, mas também os diferentes públicos de interesse como o setor privado e a sociedade civil organizada.
- (2) **Organização social (OS) ou organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP)** externa ao governo na forma de agência, instituto ou observatório, em que o governo é um dos idealizadores, cofundadores e membro permanente do conselho.
- (3) **Estruturas informais** podem atender o propósito da governança intermediária na forma de "conselho, "fórum", "movimento" ou "comunidade" podem ser aplicadas, ainda que temporariamente, para mobilizar os públicos e articular as missões.

No momento oportuno apresentaremos um estudo jurídico institucional com apoio do ES 500 e governo do estado sobre a melhor institucionalidade.

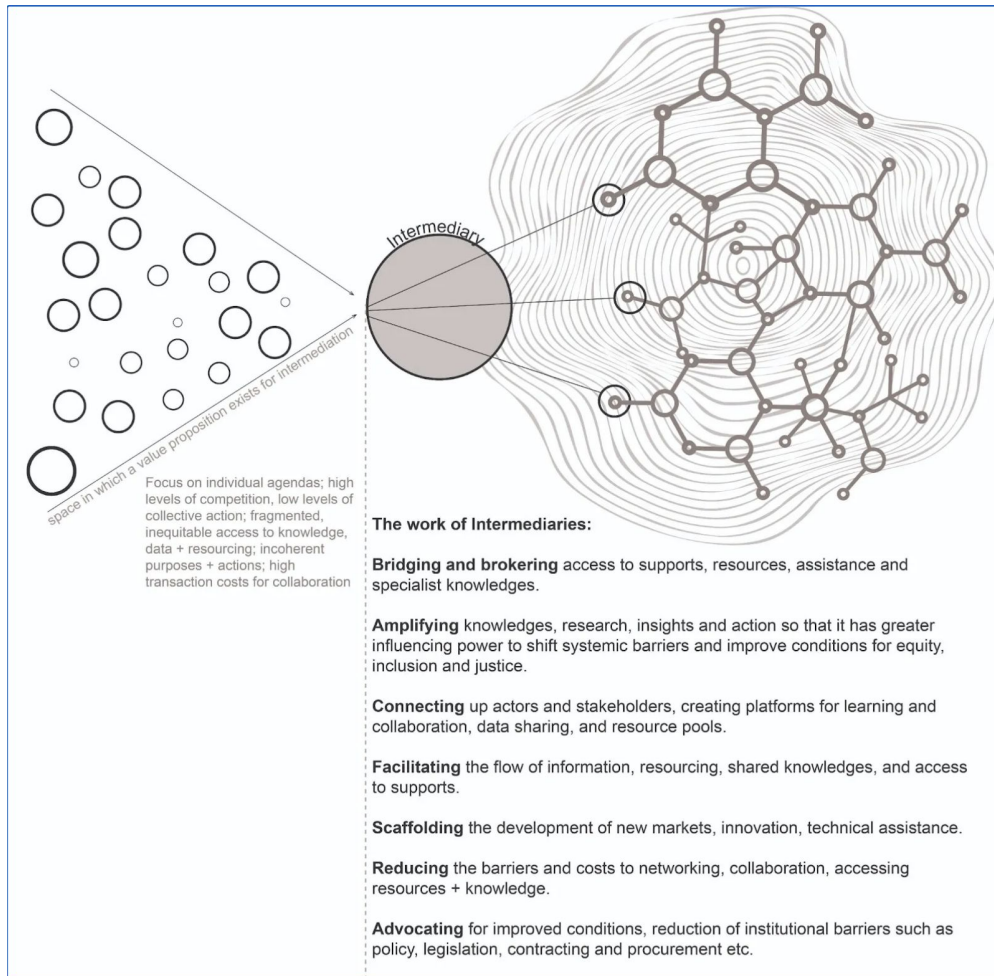


Outros modelos de governança

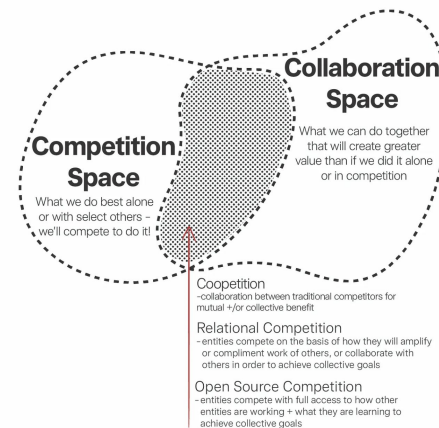
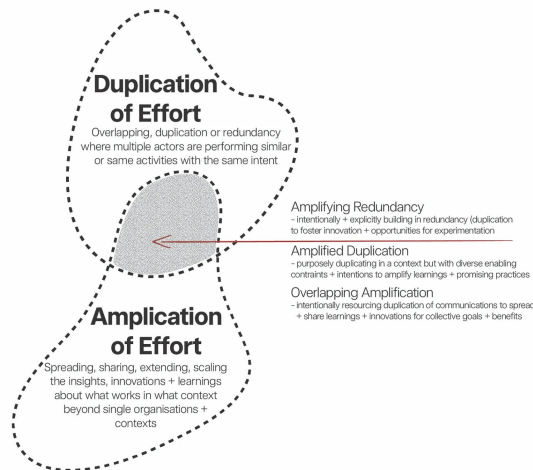
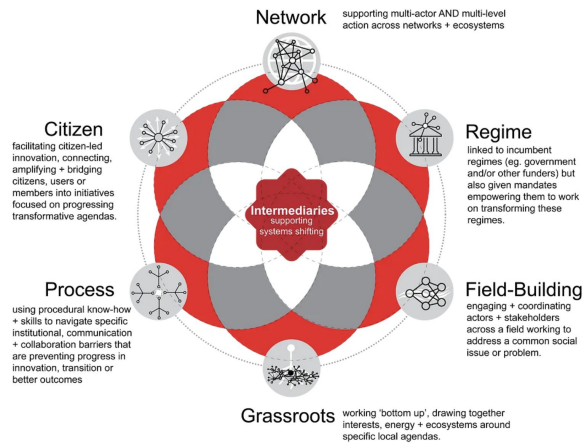
The exploration of alternative institutional models for public governance has expanded significantly, moving beyond the traditional government hierarchical model. These models emphasize collaboration, networks, and partnerships among various stakeholders, including government entities, private organizations, and civil society. Here are the alternative models identified from the provided sources:

1. **Collaborative Governance:** This model involves the engagement of state and non-state actors to jointly address issues, encompassing public or private organizations, or individual citizens. It is defined by processes and structures of policy decision-making and administration that involve public beneficiaries across the limitations of public institutions. Collaborative governance aims to address governance failures, high costs, and politicization of regulation through developing contingency approaches to local governance ² ⁴.
2. **Network Governance:** This model is characterized by the formation of networks where multiple stakeholders collaborate in joint forums alongside government institutions to ensure consensus-based decision-making processes. Network governance involves government, public, private, and civic levels to fulfill a public drive that could not otherwise be completed. It emphasizes the importance of trust, size (number of participants), goal consensus, and the nature of the task as key structural and relational contingencies for the successful adoption of a particular form of governance ² ³.
3. **New Institutional Economics (NIE):** NIE offers a framework for understanding the complexities of local government by examining how local bodies forge collaborative partnerships with other organizations. It focuses on solving horizontal coordination problems through market, hierarchy, or network mechanisms, highlighting the role of trust and cooperation in the development of informal governance structures ¹.
4. **Multi-Organizational Partnerships (MOPs):** This model involves the coordination of networks in multi-organizational partnerships, where no single mechanism can be argued to be a superior mode of governance. MOPs emphasize the potential catalytic functions of local government in the formation and development of these partnerships, leveraging unique institutional resources ¹.
5. **Network Administrative Organization (NAO):** A specific form of network governance where a separate administrative entity is set up specifically to govern the network. This model is considered when addressing the governance of public networks, focusing on how networks are governed and the impact of governance form on network effectiveness ³.
6. **Policy Networks and Interactive Governance:** These models involve the collaboration of multiple stakeholders in policy-making and administration, aiming to deliver better public services through collective decision-making and new forms of engagement. They represent a shift from traditional governance approaches, envisioning the collaboration of multiple stakeholders in one setting ².

Governança enquanto orquestrador



Governança enquanto orquestrador



The spaces between: competition and collaboration (Source: Ingrid Burkett, 2024)

Fundação Smart & Clean da Região Metropolitana de Helsinki



**Construindo soluções
climáticas sistêmicas
para a Região
Metropolitana de
Helsinki.**

**"sociedade de 1,5°C" por
meio da cooperação**

Dentro da meta municipal de NET ZERO até 2035 o "Smart & Clean" tem como **missão fechar o ciclo do plástico**. Se 70% (ao invés de 6%) dos plásticos fossem reciclados, as emissões na cidade seriam reduzidas em 60%.

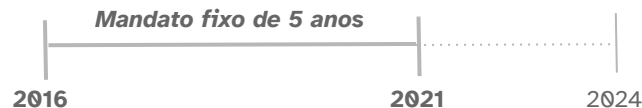
Trata-se de um **modelo único de PPP** (parceria público-privada) conectando **prefeituras das cidades da região de Helsinki, empresas, universidades, institutos de pesquisa e o governo finlandês**.

Uma **fundação** tem um **mandato fixo de cinco anos (Julho, 2016 – Junho, 2021)**, com **financiamento garantido tanto do setor privado quanto do setor público (doações e subsídios)**, e um **conselho rotativo de diretores composto por CEOs, prefeitos e executivos de alto nível**.

Soluções foram projetadas e implementadas nas áreas de **mobilidade, energia, ambiente construído, resíduos e água, soluções para consumidores**, tendo a digitalização e a economia circular como aspectos comuns e interligados.

Fundação Smart & Clean da Região Metropolitana de Helsinki

Modelo de Governança da Fundação Smart & Clean



Estado/P&D



4 no conselho administrativo
(6 no conselho de supervisão)

Cidades



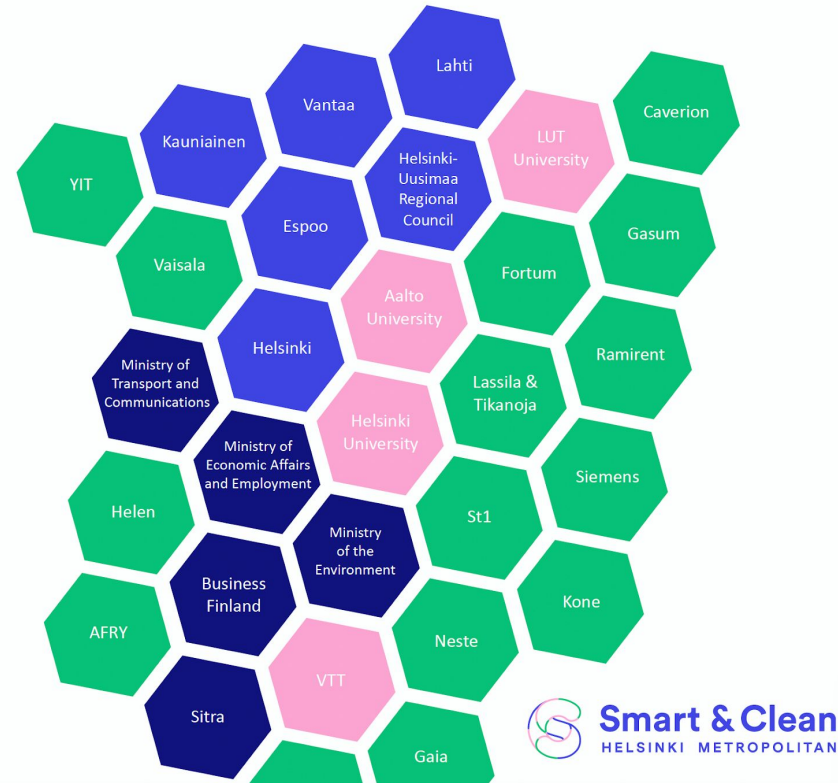
3 no conselho administrativo
(6 no conselho de supervisão)

Corporações



4 no conselho administrativo
(6 no conselho de supervisão)

We are Smart & Clean.



CASE

Fundação Smart & Clean da Região Metropolitana de Helsinki

ES500
anos

Mudanças significativas com cooperação

CONSELHO

Membro
profissional do
conselho

Prefeito da Cidade
de Espoo

Vice-Presidente
Sênior de
Sustentabilidade e
Assuntos Públicos
da Neste

Diretora Geral do
Business Finland

Reitor da
Universidade de
Helsinki

Diretora da Sitra

Vice-Prefeito da
Cidade de Vantaa

Vice-Presidente da
Soluções de
Reciclagem e
Resíduos da
Fortum

Vice-Prefeita da
Cidade de Helsinki

Chefe da
Divisão Finlândia
da Caverion

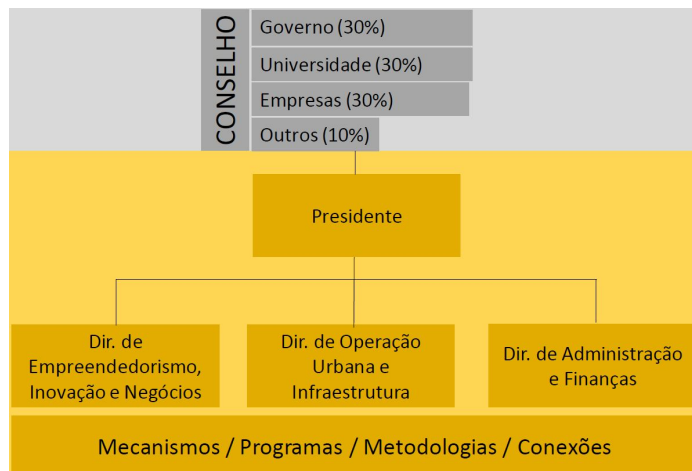
CEO da Siemens
Osakeyhtiö

Fundação Smart & Clean da Região Metropolitana de Helsinki

Os ecossistemas
são onde reside
um enorme
potencial de
mudança.

1. O **impacto** deve estar no centro de todos os projetos.
2. Um **orquestrador** é necessário para impulsionar os projetos.
3. O melhor resultado pode ser esperado de projetos onde **cada parceiro no ecossistema precisa dos outros** e alinha seus objetivos estratégicos.
4. **Plataformas urbanas** (infraestrutura e serviços) para referências reais para as empresas.
5. A **regulamentação** é uma ferramenta útil para impulsionar a inovação mais rapidamente.
6. Não há mecanismos de financiamento suficientes para **escalamento**.
7. Os **modelos de financiamento** atuais não apoiam o desenvolvimento do ecossistema.

A GOVERNANÇA DO PORTO DIGITAL



MODELO DE GOVERNANÇA

- **Organização (Triple Helix Model governo-universidade-mercado)**
- **Forma Jurídica**
- O PORTO DIGITAL É GERENCIADO POR UMA O.S. (ORGANIZAÇÃO SOCIAL)
Instituição privada, sem fins lucrativos, credenciada pelo Governo para implementar políticas públicas não exclusivas de governo.

EQUIPE DEDICADA

50 pessoas de alta qualificação em:

- Gestão de ambientes de inovação
- Gerenciamento de projetos
- Gestão urbana

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Porto Digital é uma organização focada na estratégia, com horizonte de longo prazo:

- 20 anos (visão estratégica)
- 10 anos (plano estratégico)
- 3 anos (planos operativos; revisão da estratégia)

AUTO-SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA

Criação de fontes de alternativas de receita para diminuir a dependência do governo:

- Imóveis (80%)
- Serviços (15%)
- Outros (5%)

Health Promotion Board (HPB) Singapura

- **Agência estatutária sob o Ministério da Saúde de Singapura (2001).**
- **Principal agência responsável por programas nacionais de promoção da saúde e prevenção de doenças**, liderando a educação em saúde e iniciativas preventivas.
- Missão de construir "**Uma Nação de Pessoas Saudáveis**": **capacitar os singapurenses a alcançar a saúde ideal, aumentar a qualidade e os anos de vida saudável e prevenir doenças, deficiências e mortes prematuras.**
- Alcança os saudáveis, os em risco e os doentes em **todas as fases da vida** – crianças, jovens, adultos e residentes idosos, e atinge grupos difíceis de alcançar, como famílias de baixa renda e minorias étnicas.
- A abordagem do HPB para a promoção da saúde é **impulsionar mudanças comportamentais** para estilos de vida mais saudáveis na população através da conscientização, adoção e manutenção de comportamentos saudáveis **por meio de educação pública, programas de intervenção e engajamento digital, além de influenciar o ambiente para apoiar escolhas mais saudáveis.**
- Os esforços focam em **3 ambientes chave: escolas, locais de trabalho e comunidades**, além do **engajamento digital**, para garantir que os programas tenham escala e alcancem amplamente a população. **Colaborando com agências públicas, indústrias e organizações comunitárias, a HPB utiliza programas, políticas, regulamentações e subsídios para promover mudanças ambientais e influenciar normas sociais.**

Estrutura de Governança e Financiamento

- Conselho de Diretores nomeado para a governança corporativa e supervisão.
- Membros independentes de diversos setores, incluindo academia, auditoria, finanças, saúde (setores público e privado).
- Revisa e aprova as estratégias, planos e orçamentos financeiros do HPB.
- Opera com um orçamento de bloco de 5 anos fornecido pelo Ministério da Saúde, baseado em um conjunto predeterminado de entregas (indicadores de desempenho).
- Flexibilidade operacional de realocar recursos dentro do orçamento com base nas condições operacionais.
- Relatórios anuais fornecidos ao Ministério da Saúde.
- HPB é obrigado a relatar ao Parlamento anualmente.

Health Promotion Board (HPB) Singapura

Conselho de Administração

Presidente
Presidente do Grupo e
CEO Sembcorp industries

Membro
CEO do Hospital Khoo
Teck Puat e Yishun Health

Membro
Sócio, Auditor KPMG LLP

Membro
Diretora Sênior, Divisão de
Indústria, Ministério de
Comércio e Indústria

Membro
Hospital Geral de
Singapura, Clínica de
Medicina de Emergência
na Duke e NTU; Duke-NUS
Global Health Medicine
Institute; SingHealth
Duke-NUS Institute of
Medical Simulation.

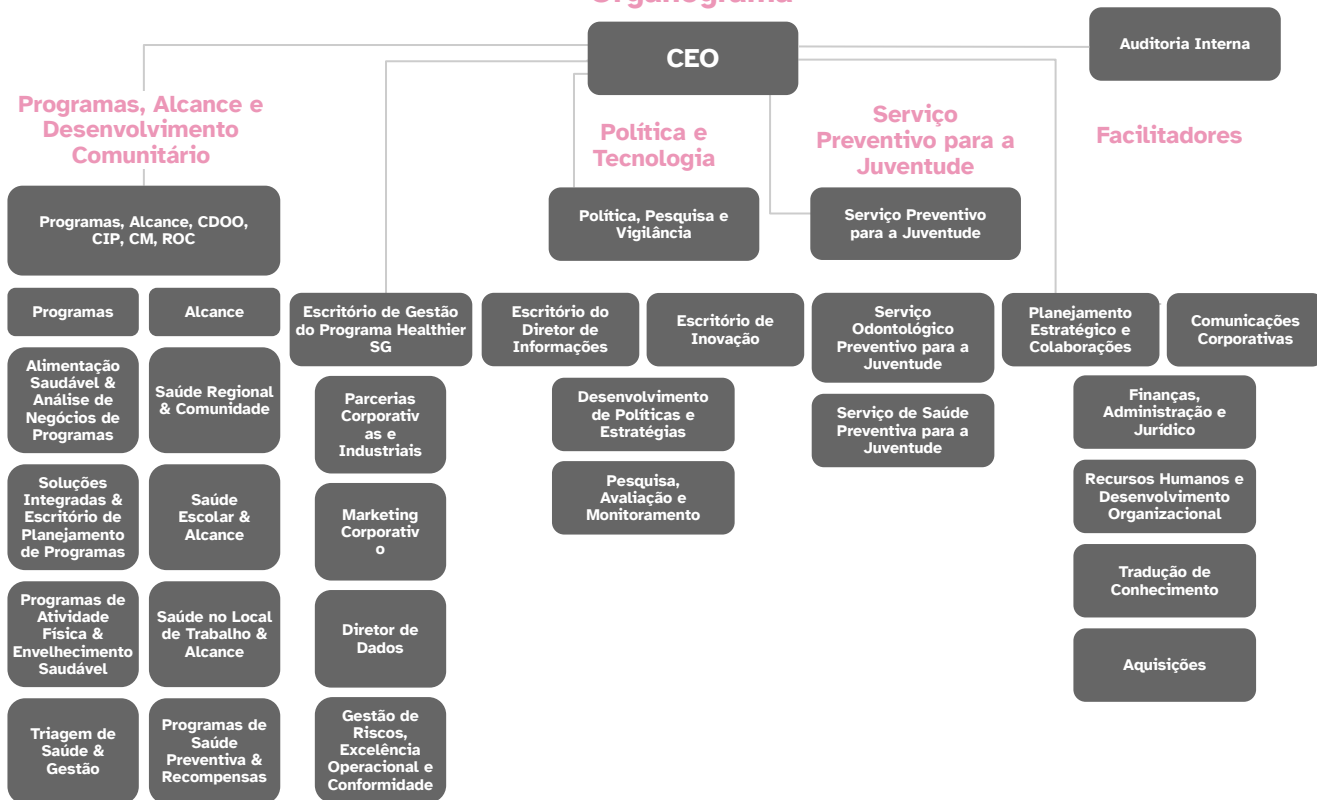
Membro
Diretor Zonal, Divisão de
Escolas, Ministério da
Educação

Membro
CEO ADDO AI

Membro
CEO SportSG

Membro
VP (Saúde Global) e Reitor
da Saw Swee Hock School
of Public Health,
Universidade Nacional de
Singapura

Organograma

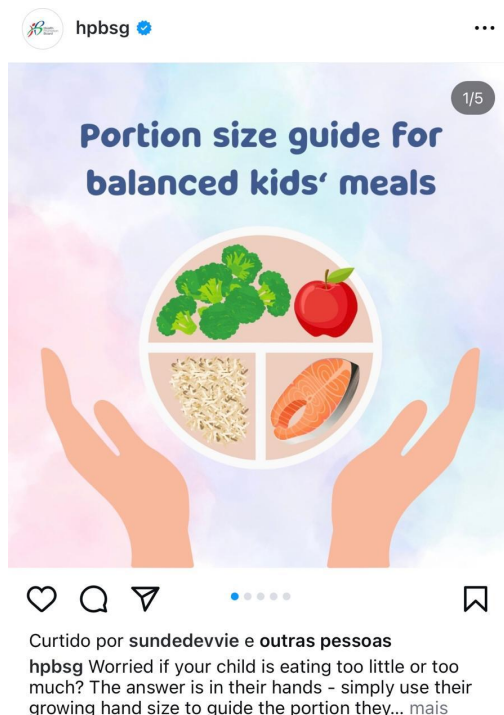


Futuro da Promoção da Saúde

Ingressar na saúde pública de precisão para aproveitar tecnologia e abordagens baseadas em dados, fornecendo intervenções de saúde mais personalizadas de maneira oportuna e em escala, com o objetivo de aprofundar o engajamento e sustentar seu percurso de vida saudável ao longo da vida.

Health Insights Singapore (hiSG): estudo realizado pela HPB para entender os comportamentos de saúde e estilos de vida por meio de tecnologia vestível. Através deste estudo, a HPB monitora os participantes por pelo menos dois anos e coleta dados sobre diversos temas de saúde, como atividade física, nutrição e bem-estar mental. Isso contribuirá para o desenvolvimento de políticas e programas de promoção da saúde.

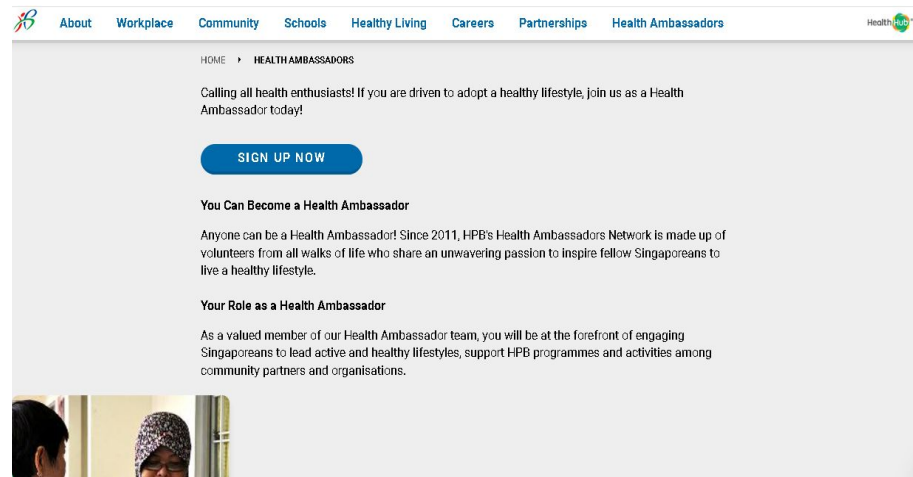
Prioridades estratégicas: insights habilitados por tecnologia, pesquisa baseada em evidências, programas inovadores de engajamento e modelos de parceria.



Health Promotion Board (HPB) Singapura

- **Qualquer pessoa pode ser Embaixador da Saúde.** Voluntários participam ativamente em programas do HPB, de parceiros ou iniciam atividades na comunidade, visando desenvolver um movimento social para uma vida saudável.
- Funções do Embaixador da Saúde:
 - 1) **Motivador:** Educar e inspirar os outros a dar pequenos passos em direção a uma vida saudável. Geralmente em roadshows.
 - 2) **Recrutador:** Incentivar outros a participar nos programas da HPB.
 - 3) **Befriender (amigo):** Construir relações com os residentes e incentivá-los para uma vida mais saudável.
 - 4) **Facilitadores de workshops:** Realizam workshops e palestras sobre diversos temas de saúde.
 - 5) **Líderes de grupos de atividade física:** Realizam sessões curtas de exercício para pequenos grupos.
- **Programa Jovens Embaixadores da Saúde (YHAP):** Exposição de jovens a conhecimento médico, incluindo fatores fisiopatológicos e sociais que afetam o sistema de saúde.
- **Desafio de inovação/hackathon** que oferece uma plataforma para desenvolver ideias, promovendo design criativo, inovação, ideação e trabalho em equipe.

Embaixadores da Saúde



Health Promotion Board (HPB) Singapura

Atividade Física

Incentivam os singapurianos a serem fisicamente ativos por meio de uma **ampla gama de programas de atividade física disponíveis em espaços comunitários, como parques de bairro e shoppings**. Isso **normaliza a ideia de reunir pessoas em espaços compartilhados, exercitando-se em qualquer lugar e a qualquer momento**.

Movimento nacional de passos de atividade física, mais conhecido como National Steps Challenge (NSC):

Utilizando **gamificação e tecnologia**, o programa capacita as pessoas a assumirem responsabilidade por sua saúde e bem-estar ao **rastrear seu progresso em direção a metas pessoais de atividade física com a ajuda de um rastreador de passos e do aplicativo móvel Healthy 365** da HPB. Os participantes são incentivados a **registrar passos e se engajar em atividades físicas de intensidade moderada a vigorosa, sendo recompensados com Healthpoints ao atingir certos marcos de atividade física**. Os **Healthpoints podem ser usados para resgatar recompensas** como vouchers de supermercado e créditos de transporte. O programa alcançou 1,7 milhão de participantes, abrangendo jovens, adultos e idosos, ao longo de 5 anos.

Iniciativas incluem:

- Nutrição
- **Atividade física**
- Bem-estar mental
- Triagem de saúde
- Controle do tabaco
- Educação sobre doenças transmissíveis



MOVE IT

We run various types of physical activity programmes to encourage Singaporeans to stay physically active.



National Steps Challenge™

Move your way to a mood boost and even earn rewards!

Iniciativas incluem:

- Nutrição
- **Atividade física**
- Bem-estar mental
- Triagem de saúde
- Controle do tabaco
- Educação sobre doenças transmissíveis

O Desafio Nacional de Passos de Cingapura: Saúde Pública e Governo Virtual

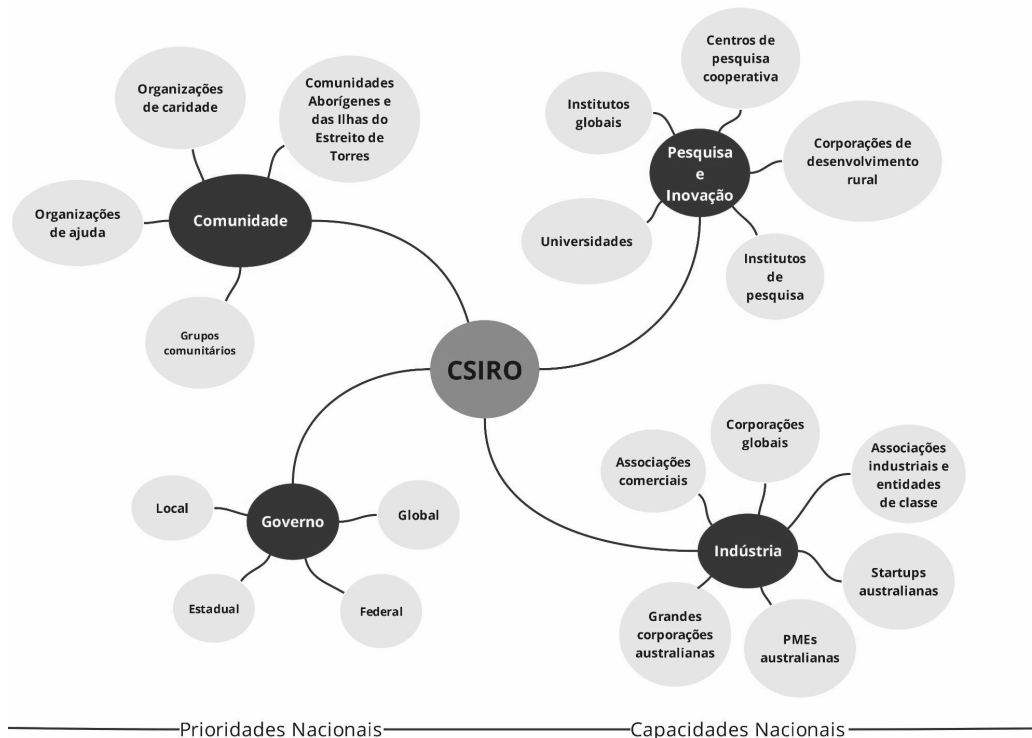


CSIRO Australia: Agência Nacional de Ciência

- CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) é a **agência nacional de ciência da Austrália**.
- A CSIRO é uma **organização orientada por desafios**. Com uma **perspectiva nacional de longo prazo** desenvolvida com o sistema de inovação da Austrália, a CSIRO tem uma visão de **resolver desafios nacionais que molda e cria novos mercados no processo**.
- Desafios nacionais: **1. Segurança e Qualidade Alimentar, 2. Saúde e bem-estar, 3. Ambientes Resilientes e Valiosos, 4. Energia e Recursos Sustentáveis, 5. Indústrias Futuras e 6. Segurança Regional**.
- A CSIRO concentra seus recursos e capacidades em soluções para grandes problemas interconectados e interdisciplinares, envolvendo múltiplos stakeholders. Sua abordagem **utiliza ciência e tecnologia para orientar a implementação de iniciativas de alto impacto**, estruturando **colaborações com stakeholders, parceiros e clientes**. A Estrutura também define **áreas prioritárias para investimento, visando capturar novas oportunidades e fortalecer a capacidade de pesquisa da organização**.
- A CSIRO possui um **portfólio de missões** (operando em um cronograma de 5 a 7 anos), que cobre o ciclo completo de inovação, desde pesquisa até a implementação no mercado, buscando recursos externos para escalar e alcançar impacto.
- Como agência governamental independente, a **CSIRO não formula políticas ou intervenções regulatórias**, mas **suas missões podem apoiar mudanças políticas feitas por outras partes do governo**.

A capacidade da CSIRO de reunir atores-chave no sistema de inovação se baseia em seu **papel único: interface entre governo e mercado – tanto pelo governo, quanto pela indústria e pela comunidade.**, sendo uma das instituições mais confiáveis da Austrália.

Papel da CSIRO no sistema de inovação Australiano



O Programa de Missões da CSIRO

Catalisando a Biossegurança da Austrália: esta iniciativa está sendo desenvolvida em conjunto com o Departamento de Agricultura, Pescas e Florestas da Austrália.

Eliminando o Desperdício de Plástico: com parceiros, nosso objetivo é uma redução de 80% no desperdício de plástico entrando no ambiente até 2030.

Missão da Indústria de Hidrogênio: a missão da Indústria de Hidrogênio da CSIRO foi lançada formalmente em maio de 2021 e foca em aproveitar as capacidades de pesquisa de hidrogênio da CSIRO em parceria com o governo, a indústria e a comunidade de pesquisa.

Minimizando a Resistência Antimicrobiana: trabalho para interromper a crescente taxa de mortalidade e o fardo econômico da resistência antimicrobiana (AMR) na Austrália até 2030.

Resiliência à Seca: missão para reduzir os impactos da seca com parceiros do governo, indústria, setor de pesquisa e comunidade.

Missão de Proteínas do Futuro: ajudando a Austrália a capturar mercados globais de proteínas em rápido crescimento.

Rumo ao zero líquido: a missão Rumo ao Zero Líquido ajudará a indústria e as comunidades australianas a prosperarem em um mundo de baixas emissões através de novos valores econômicos, sociais e ambientais.

AquaWatch Austrália: visa construir um sistema nacional abrangente de monitoramento e informação da qualidade da água usando satélites baseados no espaço e sensores in-situ em nossos rios interiores, cursos d'água e ambientes costeiros.

A missão de Resiliência à Seca da **CSIRO** busca construir resiliência rural que reduza os impactos da seca em 30% até 2030.

Esta iniciativa **aborda extremos climáticos previstos para aumentar em frequência e severidade no setor agrícola australiano.**

A missão **combina expertise econômica e climatológica de agências governamentais, setor de pesquisa, indústria e comunidades** trabalhando para abordar aspectos da mudança climática, adaptação e mitigação (como a Federação Nacional de Agricultores). O **setor privado será crucial na entrega de informações, ferramentas e tecnologias.** A **CSIRO** contribui com expertise nas áreas de ciência agrícola, hidrologia, ciência climática, biossegurança, inovação digital e socioeconomia.



Figura 1: O trabalho da CSIRO é utilizado por mais de 140 países para monitorar e comparar fatores de degradação do solo, como sobrepastoreio, seca e contaminação.



Figura 2: Pesquisadores estão investigando novos sistemas agrícolas que utilizam água de forma mais eficiente.

Os **impactos podem ser reduzidos** consideravelmente por meio de uma **combinação de inovação nas fazendas, novas ferramentas de gestão de riscos fora das fazendas e implementação de inovações em segurança e resiliência hídrica nas comunidades rurais:**

Inovação nas fazendas: auxiliar os agricultores com decisões aprimoradas baseadas em dados climáticos para sua localização, novos sistemas agrícolas para melhorar a eficiência do uso da água e opções para minimizar riscos.

Resiliência e desenvolvimento regional: através do planejamento de transição comunitária para diversificar economias, criar um abastecimento regional de água resiliente ao clima e proteger recursos de capital natural.

Facilitadores de políticas e divulgação: desenvolver informações e sistemas que sustentem a resposta política e reconheçam soluções internacionais para problemas compartilhados.

Quais desafios a CSIRO enfrentou?

Desenvolvimento de capacidade: desenvolver a capacidade para apoiar as missões à medida que avançam para a fase de escala, incluindo identificar necessidades de recursos e projetar processos eficazes e procedimentos de gestão de mudanças.

Equilíbrio entre agilidade e governança: encontrar um equilíbrio entre permitir que as missões sejam ágeis e produtivas, garantindo ao mesmo tempo uma governança robusta, gestão de riscos e estruturas de monitoramento e avaliação para acompanhar o impacto.

Gestão de mudanças internas: adaptar políticas internas, sistemas e a cultura organizacional para promover formas colaborativas de trabalho necessárias para o sucesso das missões. Isso requer mudanças nas divisões de finanças, governança e jurídica, além de mudanças comportamentais e ajustes nos sistemas de TI.

Alinhamento estratégico: garantir que o planejamento estratégico e operacional esteja alinhado com os objetivos e as medidas de desempenho das missões, incorporando efetivamente as metas relacionadas às missões em toda a organização.

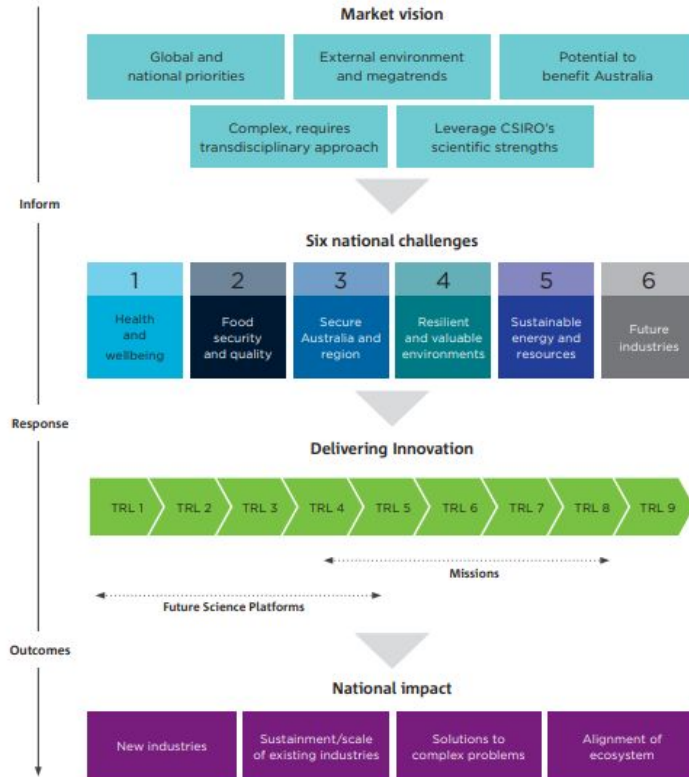
O que a equipe da CSIRO aprendeu?

Estabelecer um framework inicial é suficiente para iniciar: o programa de Missões desenvolve sua arquitetura e governança em colaboração com as equipes de missão, ajustando-se conforme as missões avançam. Esse processo iterativo e de co-design permite responder a mudanças, testar modelos e obter apoio.

As missões precisam operar dentro de um framework operacional consistente: as missões são diversas e precisam de frameworks consistentes, mas aplicados de forma flexível. Diferentes abordagens são usadas para comunicação, engajamento de stakeholders e gestão de propriedade intelectual, adaptadas às necessidades específicas de cada missão.

Novos caminhos para missões: o modelo de estágios/fases permite reavaliar e ajustar o caminho das missões. Algumas missões podem mudar de direção para melhor atingir seus objetivos, como se tornar pilares de apoio a outras missões ou focar em resultados comerciais. O programa de missões ainda está refinando seus processos de governança para garantir que as missões possam pivotar e seguir um novo caminho quando necessário.

Impact through innovation – CSIRO approach



Com uma **ampla presença física por todo o país**, a CSIRO **aproveita a expertise interdisciplinar nos setores** de meio ambiente, saúde, digital, agricultura, mineração, manufatura e espaço, **implementando e monitorando soluções diretamente na prática.**

CSIRO Australia: Agência Nacional de Ciência

As missões são estruturadas como '**portfólios dentro de portfólios**'. O objetivo da missão é alcançado por meio de áreas de foco que se reforçam mutuamente, compostas por atividades distintas, tanto existentes quanto novas.

Esse 'alinhamento' permite um objetivo geral estável, fornecendo **direção aos esforços dos atores da missão**, enquanto permite a **experimentação nas atividades**. Atividades de alto risco e experimentais podem ser equilibradas com as mais previsíveis e estáveis, sem comprometer a missão.

Essa abordagem de portfólio permite a sequenciação das áreas de foco, considerando dependências de caminho (por exemplo, P&D fundamental ou estudos de viabilidade). A **responsabilidade de entrega é delimitada entre os parceiros**, refletindo seu apetite por risco e recursos, enquanto contribuem para o objetivo da missão.

Estrutura da Missão



Órgãos de Governança

Os **arranjos de governança** para as missões **equilibram a necessidade de visão compartilhada com a autonomia dos atores individuais nas decisões de investimento e recursos.**

Cada missão tem um **grupo consultivo externo, composto por partes interessadas chave, parceiros, especialistas e disruptores do sistema, cujo papel é defender a missão, influenciar outros atores do sistema de inovação, fornecer aconselhamento estratégico e sintetizar inteligência de sistemas.**

O **comitê diretor interno, formado por executivos chave da CSIRO, é responsável por endossar o caso para o investimento da CSIRO nas missões,** supervisionando a alocação de recursos e capacidades necessárias. Eles fornecem aconselhamento estratégico contínuo, resolvem riscos e barreiras, apoiam os esforços de parceria da missão e defendem a alocação eficaz de recursos internamente. A formação deste comitê desbloqueia o investimento inicial que cada equipe precisa para operar sua missão.

Financiamento das Missões

Cada missão recebe financiamento inicial da CSIRO, determinado pelo desempenho dos Requisitos do Programa de Missões. As **equipes de missão têm certa liberdade no uso desses recursos,** destinados a atividades e contratação de pessoal não cobertos pelas unidades de negócios existentes da CSIRO. Isso demonstra **comprometimento com a missão, permitindo que stakeholders planejem com confiança no investimento contínuo.**

Missões em estágios avançados podem administrar pequenos subsídios para facilitar a implantação prática de atividades, apoiando seus objetivos. Elas também têm **acesso ao Fundo de Co-Investimento de Missões** para atividades de alto risco e alto impacto essenciais para suas estratégias. Este financiamento requer um parceiro externo disposto a co-investir e é avaliado pelo Comitê Diretor de Missões Cruzadas.

Autoridade Combinada da Grande Manchester GMCA

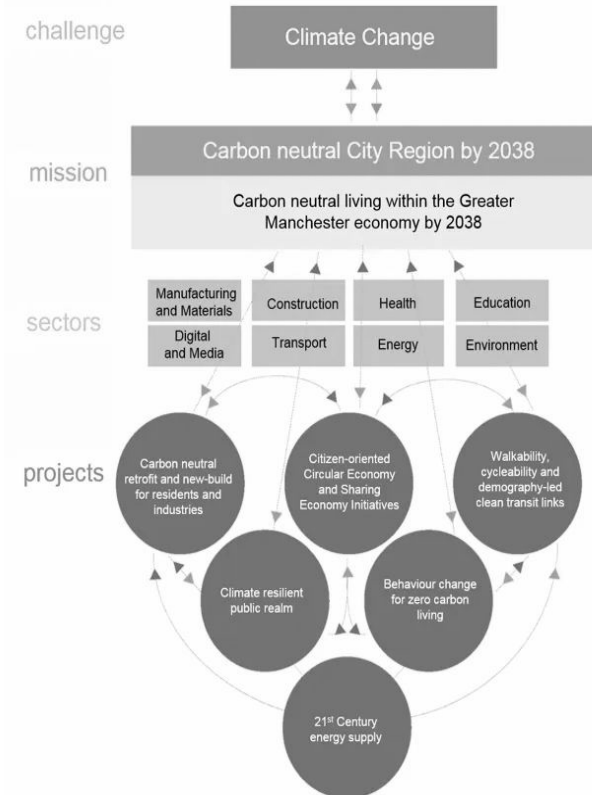
Na eleição de 2017, para prefeito de Grande Manchester (10 municípios), Andy Burnham organizou **eventos ambientais que levaram ao compromisso de definir uma nova meta de neutralidade de carbono**. Inicialmente, a meta era 2050, alinhada ao Reino Unido. Após vencer, a GMCA usou seu manifesto para definir uma meta mais ambiciosa.

Para engajar o público, foi formado o **Green Summit Steering Group (GSSG)** com 27 membros de várias áreas (universidades, grupos de campanha, organizações voluntárias, PMEs, prestadores de serviços e organizações públicas). O GSSG adotou uma **abordagem técnica e de mobilização pública** para estabelecer uma meta de neutralidade de carbono alinhada ao Acordo de Paris. Houve **42 eventos de escuta em todos os municípios de GM**, envolvendo mais de **1200 participantes**. Os resultados foram apresentados no **Green Summit do Prefeito**.

A **GMCA** adotou a abordagem orientada por missões para atingir a neutralidade de carbono na região até 2038.

A missão da Grande Manchester foi **inspirada pela liderança de cima para baixo** (top down) do prefeito da região metropolitana, com um **processo de construção de co-design de baixo para cima** (bottom-up).

Primeiro roteiro de missão regional no Reino Unido.



Autoridade Combinada da Grande Manchester GMCA

9 poderes e funções do governo local

Regulador:

Estabelecer leis e multas locais para acelerar a mudança, impulsionar a inovação e criar novos mercados.

Autoridade de Planejamento:

Definir as regras do desenvolvimento futuro para garantir a neutralidade de carbono.

Voz da região metropolitana:

Usar a legitimidade de ser um líder eleito localmente para definir a agenda, declarar a ambição e orientar todos na mesma direção.

Política Fiscal:

Definir impostos locais, subsídios e gastos para modificar comportamentos ou apoiar negócios neutros em carbono.

Coordenador/Facilitador:

Usar a visibilidade e o status do gabinete do prefeito para reunir diferentes partes interessadas (stakeholders).

Provedor de Serviços:

Mudar serviços diretos, como o transporte público, para apoiar a missão e utilizar serviços de linha de frente como um canal significativo de engajamento.

Empregador:

Apoiar os funcionários da "família GM" nos serviços públicos a viver um estilo de vida neutro em carbono e incluir condições nos contratos de terceirização para ampliar o impacto.

Proprietário de Terras:

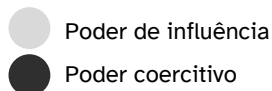
Facilitar mercados principais e garantir capacidade para soluções de modernização e soluções baseadas na natureza em todas as propriedades da família GM.

Comprador:

Dar tratamento preferencial a fornecedores neutros em carbono e fornecer mercados para inovações na redução de carbono.

GMCA

Autoridade Combinada da Grande Manchester

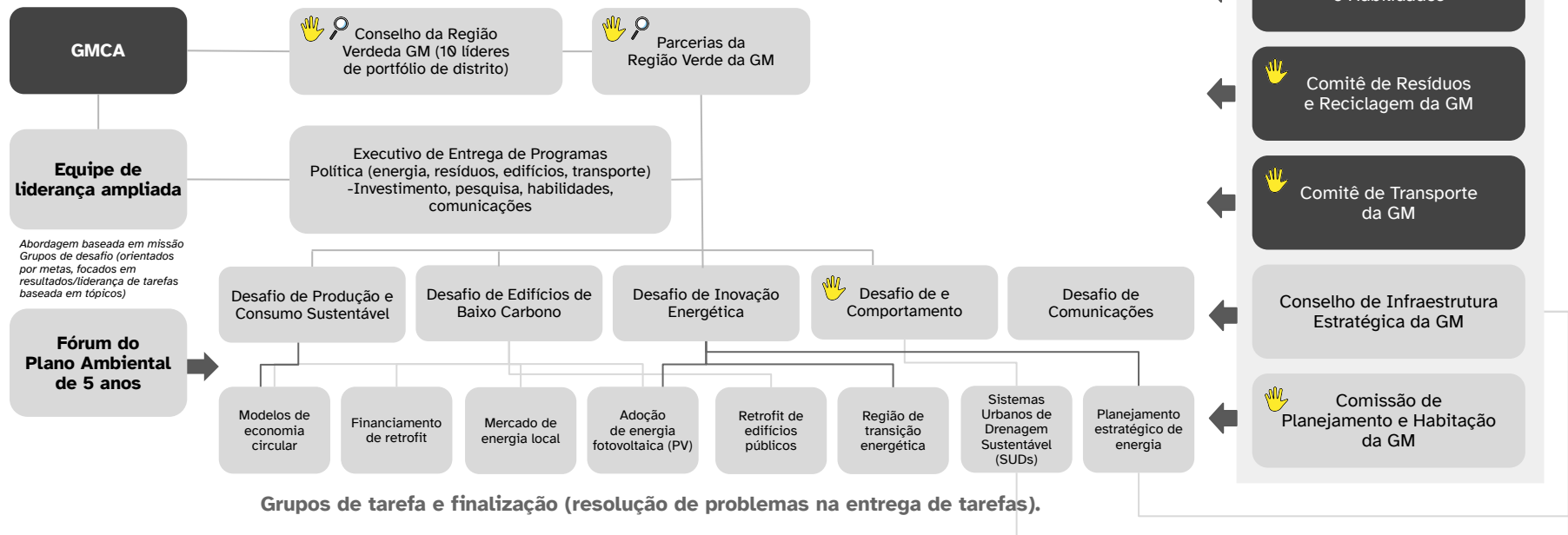


Autoridade Combinada da Grande Manchester GMCA

Framework integrado de governança da missão

LEGENDA

- Tomador de Decisão
- Consultor sem tomada de decisão
- ✋ Membros eleitos
- 🔍 Foco prioritário do prefeito



Autoridade Combinada da Grande Manchester GMCA

- A missão é **estruturada em torno de 5 Grupos de Desafio (GD) que analisam domínios específicos de ação climática**: Edifícios de Baixo Carbono, Inovação Energética, Consumo e Produção Sustentáveis, Capital Natural, Comunicação e Mudança de Comportamento
- Os **grupos são compostos por diversos stakeholders** (funcionários da GMCA e da autoridade local, institutos acadêmicos, empresas, consultorias, ONGs e instituições de caridade).
- É **presidido por um representante de uma organização não-GMCA**, que tem a tarefa de se comunicar com os funcionários da GMCA para mantê-los atualizados, planejar e estruturar o trabalho, e atuar como um painel consultivo.

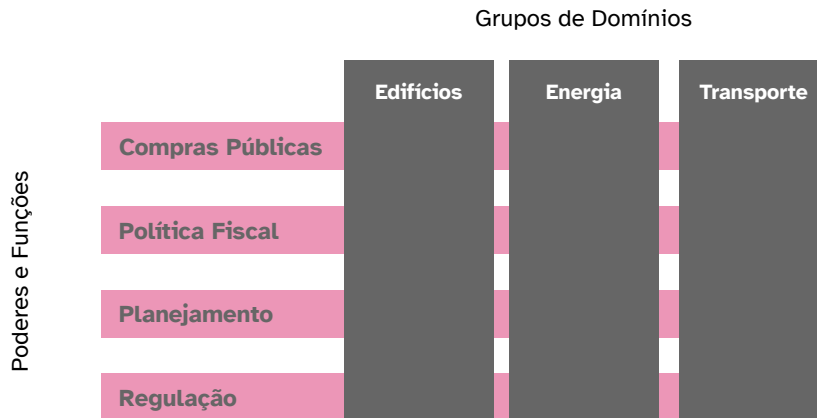
Exemplo do Grupo de Desafio
com estrutura de grupo de tarefa:



Autoridade Combinada da Grande Manchester GMCA

- Dentro de cada GD, há vários **grupos de "tarefa", projetados para ter uma duração finita, responsáveis pela execução de projetos alinhados com as suas prioridades**. Esses grupos podem ser relevantes para mais de um GD, colaborando em atividades específicas que culminam uma vez que o objetivo definido seja alcançado.
- **Conectar poderes e papéis a domínios de ação:** Esses domínios não são silos, são plataformas para integrar múltiplos atores e grupos.

Exemplo de como combinar uma visão de ‘domínios’ com uma visão de ‘poderes e funções’:



Autoridade Combinada da Grande Manchester GMCA

Estrutura de Governança 2022-2023



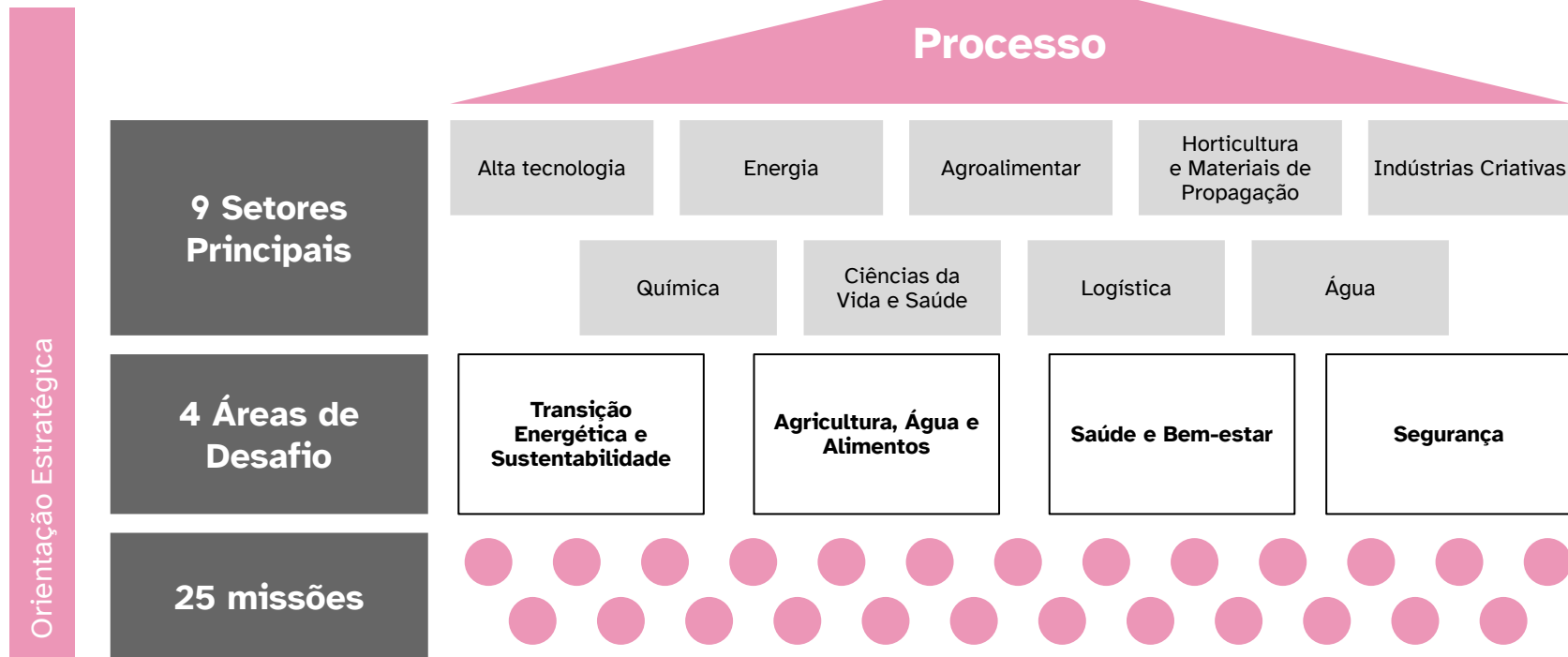
- A estratégia holandesa evoluiu desde a política introduzida em 2012, que se concentrava em pesquisa e inovação baseadas em Setores Principais (9 Top Sectors: Agroalimentar, Energia, Alta Tecnologia, Ciências da Vida e Saúde, Indústrias Criativas, Horticultura e Materiais de Propagação, Água, Logística e Química). Em 2019, essa abordagem foi reformulada para uma orientação baseada em missões.
- A nova estratégia tem como objetivo superar grandes desafios sociais e acelerar transições essenciais, visando tornar o país mais competitivo internacionalmente e melhorar a qualidade de vida na Holanda. Os quatro temas sociais principais são: Transição Energética, Agricultura, Água e Alimentos; Saúde e Assistência Médica; Segurança.
- 25 missões definidas pelos ministérios orientam a política, programas e financiamento em todos os principais setores.
- Os setores principais foram integrados e alinhados de maneira transversal aos quatro temas sociais.
- Desenvolvida pelos setores principais, a Agenda de Conhecimento e Inovação (KIA) tem como objetivo atingir as metas das missões dentro de prazos específicos.

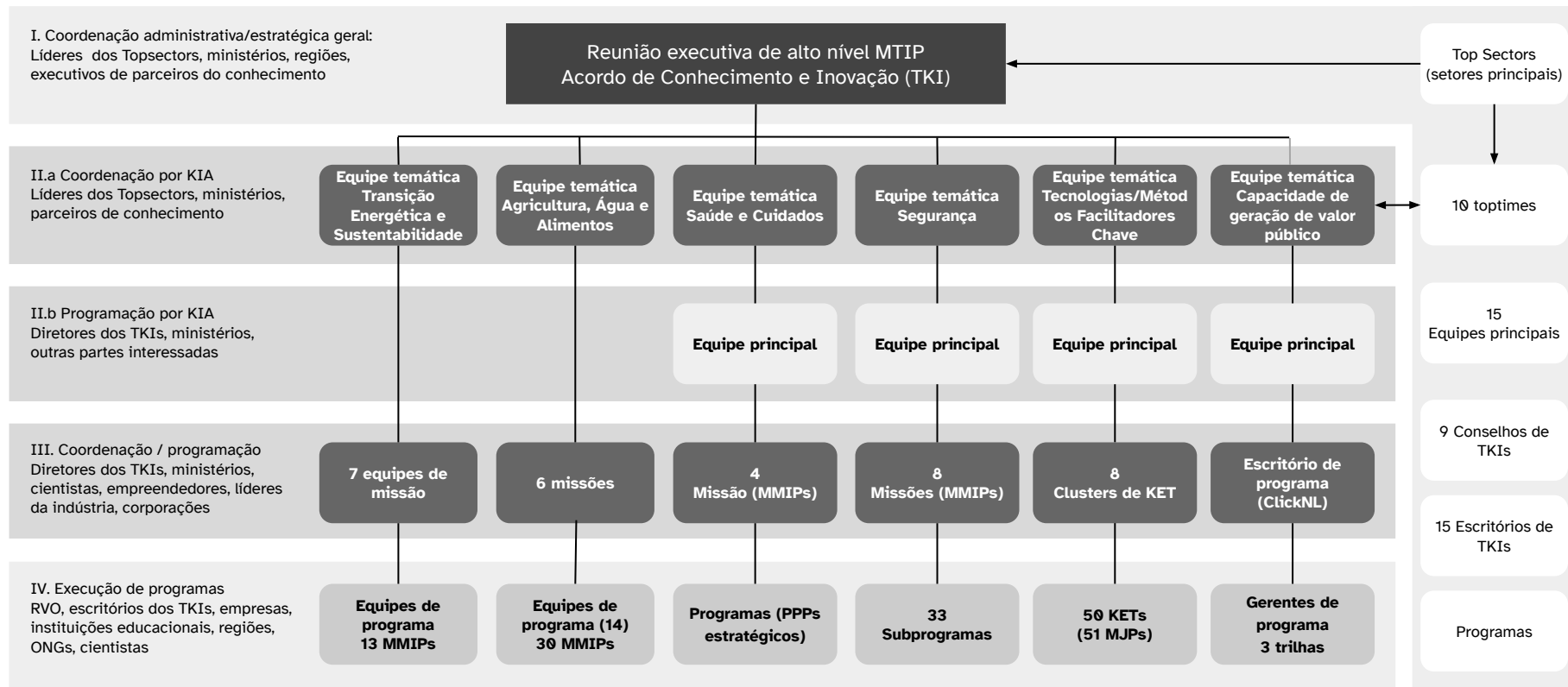
Visão geral dos Temas/Missões, KIAs e os ministérios e Setores Principais

4 TEMAS X 25 MISSÕES	KIAS	MINISTÉRIOS	SETORES PRINCIPAIS
Transição Energética e Sustentabilidade	(I) KIA	EZK (Assuntos Econômicos e Clima) I&W (Infraestrutura e Gestão da Água) BZK (Interior e Relações do Reino)	Energia, Química, Água, Indústrias Criativas, Horticultura, Agri-Food, Sistemas e Materiais de Alta Tecnologia, Logística
Agricultura, Água e Alimentos	KIA	LNv (Agricultura, Natureza e Qualidade dos Alimentos) I&W (Infraestrutura e Gestão da Água) VWS (Saúde, Bem-Estar e Esporte)	Agri-Food & Horticultura, HTSM/ICT, Ciências da Vida & Saúde, Química, Energia, Água, Logística, Indústrias Criativas
Saúde e Cuidados de Saúde	KIA	VWS (Saúde, Bem-Estar e Esporte) LNv (Agricultura, Natureza e Qualidade dos Alimentos) – OCW (Educação, Cultura e Ciência) SZW (Assuntos Sociais e Emprego)	Ciências da Vida & Saúde, Agri-Food, Horticultura, HTSM/ICT, Química, Energia, Água, Logística, Indústrias Criativas
Segurança	KIA	DEF (Defesa) – J&V (Justiça e Segurança) – I&W (Infraestrutura e Gestão da Água) EZK (Assuntos Econômicos e Clima) – BZK (Interior e Relações do Reino) OCW (Educação, Cultura e Ciência)	Sistemas e Materiais de Alta Tecnologia, Água, Logística, Indústrias Criativas
KIA: Tecnologias/Métodos Facilitadores Chave		EZK+	Sistemas e Materiais de Alta Tecnologia e todos os setores principais
KIA: Capacidade de Ganho Público		EZK+	Indústrias Criativas e todos os setores principais

KIA: Agenda de Conhecimento e Inovação (governo, setor privado, universidades e centros de pesquisa)

Camadas e elementos da governança desenvolvida para o MTIP





Observatório Social do Brasil (OSB) Limeira SP

- Instituição não governamental, sem fins lucrativos e apartidária, considerada um "espaço para o exercício da cidadania".
- Atua na prevenção da corrupção e no monitoramento dos gastos públicos, utilizando uma metodologia padronizada para melhorar a gestão pública
- O OSB é um espaço para o exercício da cidadania, democrático, e que já se encontra presente em 150 municípios de 17 Estados brasileiros. .
- O Sistema OSB é formado por voluntários.

MISSÃO

Despertar e estimular a cidadania, prezando pela Gestão Pública transparente, eficiente e com ampla participação popular.

VISÃO

Estar conectado com todo cidadão limeirense.

VALORES

- Cidadania Apartidária – Consciência e Ação Preventiva
- Justiça Social – Inclusão, Atitude Ética, Técnica e Proativa
- Transparência
- Coragem e Resiliência – Visão de Longo Prazo
- Colaboração e Aprendizado

CASE

Observatório Social do Brasil (OBS) Limeira SP



Conta com mais de 100 voluntários em Limeira (empresários, profissionais, professores, estudantes e outros cidadãos) que transformaram sua indignação em ação, promovendo transparência e qualidade na aplicação dos recursos públicos.

As ações são voltadas em 4 frentes:

MONITORAMENTO DO LEGISLATIVO MUNICIPAL

Visa monitorar as ações do Legislativo Municipal.

COMPRAS GOVERNAMENTAIS

Promover o desenvolvimento local e acompanhamento.

OBRA TRANSPARENTE

Acompanhamento de obras públicas com verbas do Governo Federal, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

EDUCAÇÃO FISCAL & CIDADANIA

Promover palestras, encontros, capacitações e atividades gratuitas que envolvam assuntos fiscais e de cidadania.

CASE

Observatório Social do Brasil (OBS) Limeira SP



O que fazem?

Relatório Anual: Apresenta dados consolidados e avaliações sobre o poder público executivo e legislativo da cidade de Limeira.

Compromisso com Limeira: Termo de compromisso entregue aos candidatos eleitos.

Agosto Transparente: Série de lives promovidas em agosto pelo OBS-Limeira sobre transparência na gestão pública e cidadania.

Educação para a Cidadania: Formação de um grupo de trabalho para planejar iniciativas de educação fiscal e cidadã para a sociedade limeirense.

Fatores críticos de sucesso na governança por missões

Estrutura e Coordenação

- Estabelecer uma estrutura de governança formal e adequada, com mandatos claros para as organizações envolvidas
- Ancorar a missão em uma entidade com autoridade e recursos compatíveis com o escopo e objetivos
- Garantir coordenação horizontal entre agências governamentais e não governamentais
- Mobilizar e engajar diversos atores, incluindo comunidades, setor privado e organizações sem fins lucrativos

Orientação Estratégica

- Desenvolver roadmaps para os objetivos da missão
- Cultivar apoio político duradouro, que persista além de ciclos eleitorais.
- Envolver a sociedade e "donos do problema" na definição de objetivos e desenho dos roadmaps
- Assegurar uma agenda orientada pela demanda e perspectiva dos usuários

OECD publishing

DESIGNING EFFECTIVE GOVERNANCE TO ENABLE MISSION SUCCESS

OECD SCIENCE, TECHNOLOGY
AND INDUSTRY
POLICY PAPERS
November 2024 No. 168

Fatores críticos de sucesso na governança por missões

Implementação

- Utilizar um amplo mix de políticas, superando silos institucionais e departamentais no governo
- Adaptar processos governamentais (orçamentos, compras públicas, investimentos, incentivos) orientados às missões
- Criar espaço para experimentação, inovação e aprendizagem
- Desenvolver capacidades e metodologias necessárias ao longo do ciclo de vida da missão
- Adaptar continuamente às missões

Recursos

- Alocar financiamento público suficiente e realocá-lo de atividades contraproducentes
- Implementar políticas para direcionar investimentos privados alinhados à missão
- Adotar políticas de conformação de mercado para orientá-los aos objetivos da missão

OECD publishing

DESIGNING EFFECTIVE GOVERNANCE TO ENABLE MISSION SUCCESS

OECD SCIENCE, TECHNOLOGY
AND INDUSTRY
POLICY PAPERS
November 2024 No. 168

Fatores críticos de sucesso na governança por missões

Desafios a Superar

- Evitar captura por atores estabelecidos
- Conter custos e complexidade excessivos de coordenação
- Integrar fluxos de financiamento descentralizados
- Equilibrar liderança forte com engajamento amplo de parceiros
- Desenvolver novas capacidades na administração pública

OECD publishing

DESIGNING EFFECTIVE GOVERNANCE TO ENABLE MISSION SUCCESS

OECD SCIENCE, TECHNOLOGY
AND INDUSTRY
POLICY PAPERS
November 2024 No. 168

VOLUME 14

Conceitos, métodos e ferramentas aplicadas à comunicação e engajamento

ES500
anos



Introdução

A Comunicação e Engajamento oferece uma base estratégica para promover uma narrativa coesa e engajar diversos stakeholders ao redor do Plano ES 500, visando criar um ambiente de colaboração e pertencimento. A comunicação eficaz é apresentada como um elemento-chave para facilitar a transformação sistêmica proposta pela metodologia, sendo responsável por alinhar ações, objetivos e visão em torno de um propósito comum.

Dois conceitos fundamentais abordados ao seguir são o **Place Branding** e o **Placemaking**, que atuam em conjunto para construir e promover a identidade de um território ou comunidade.

DIRECIONADOR COMUNICAÇÃO

MARCA FORTE QUE ENVOLVA

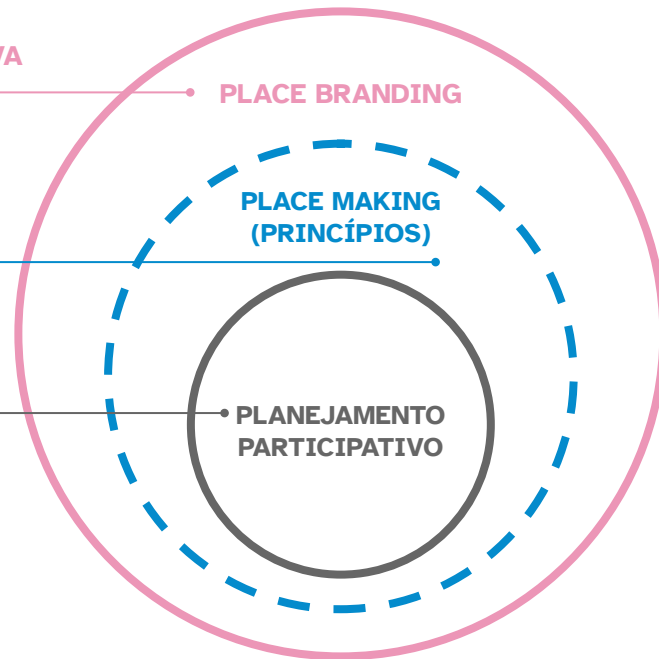
PLACE BRANDING

OKRS
AÇÕES

PLACE MAKING
(PRINCÍPIOS)

VISÃO COMUM
+ MISSÕES

PLANEJAMENTO
PARTICIPATIVO



Place Branding é uma estratégia de marketing que visa valorizar as particularidades de uma localidade, como sua identidade cultural, patrimonial e imagética, para criar uma marca que atraia turistas, investimentos e residentes. Ele envolve a colaboração de todas as partes interessadas para definir e promover a identidade única do lugar, melhorando sua imagem e reputação. Os grandes objetivos (missões) requerem uma narrativa inspiradora e a construção de uma identidade única, que por sua vez induzem a população a um maior senso de pertencimento com o lugar onde vivem e trabalha. A criação da marca do lugar busca entender a percepção de moradores e visitantes da cidade, como o orgulho de pertencimento ao lugar, identificando vocações e estimulando estratégias para o desenvolvimento com sustentabilidade.

Princípios do Place Branding:

- Envolver Stakeholders: Envolver moradores, empresas e órgãos públicos no processo.
- Comunicação Eficaz: Utilizar canais de comunicação para promover a marca do lugar.
- Definição de Propósito e Foco: Estabelecer metas claras para a estratégia de branding.

Place Making

Placemaking é um processo de planejamento, criação e gestão de espaços públicos que visa transformar áreas em lugares mais agradáveis e atrativos, estimulando a interação entre as pessoas e o local. Ele envolve a participação da comunidade para entender suas necessidades e desejos, tornando-se um processo centrado nas pessoas. O objetivo é criar vínculos entre as pessoas e o lugar, considerando aspectos como sociabilidade, usos, atividades, acessos, conexões, conforto e imagem.

Princípios do Placemaking:

- **Centrado na Comunidade:** A comunidade é fundamental no processo de tomada de decisões.
- **Foco na Criação de Lugares:** Em vez de apenas projetos, o foco está em criar lugares que promovam a interação social.
- **Experimentação e Flexibilidade:** Implementar mudanças de forma rápida e econômica para testar ideias

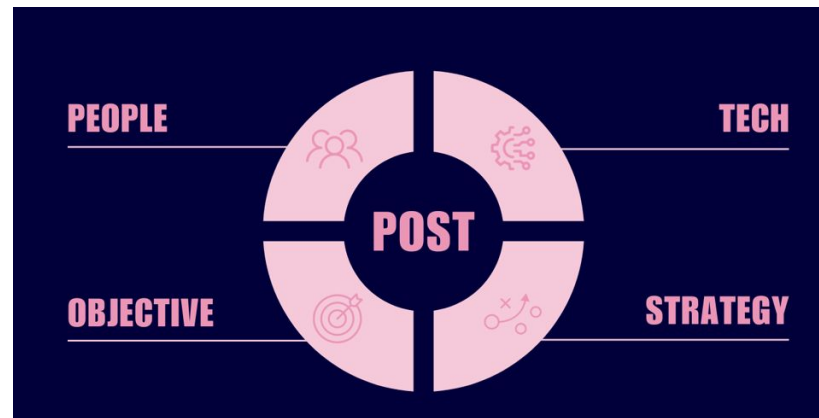


Plano de comunicação

A construção de um Plano de Comunicação eficaz é por meio do método P.O.S.T., que orienta a análise do contexto e das partes envolvidas no processo.

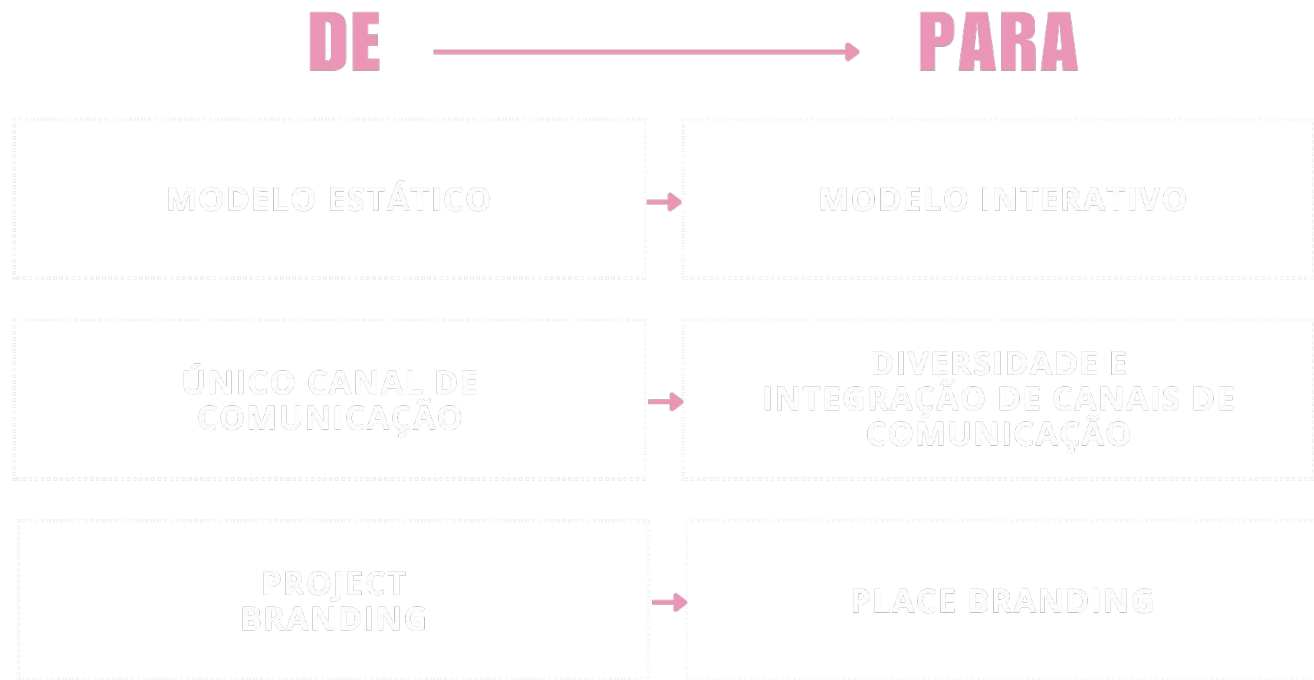
O acrônimo P.O.S.T. representa os seguintes passos:

- P: Propósito — compreender os dilemas e desafios enfrentados, alinhando a comunicação com os objetivos e missão do projeto.
- O: Objetivos — estabelecer metas claras e mensuráveis para o engajamento dos stakeholders.
- S: Stakeholders — mapear as partes interessadas, compreendendo suas necessidades, expectativas e grau de influência.
- T: Táticas — definir as ações específicas e canais de comunicação para envolver efetivamente cada grupo de stakeholders.



The POST Method: A systematic approach to social strategy, Bernoff, J. 2007

Mudanças na comunicação



Mapa de Stakeholders

O **mapa de stakeholders** categoriza as diferentes partes envolvidas, como Apoiador, Articulador, Mobilizador, Disseminador, Oculto e Aparente. Esse mapeamento facilita a compreensão dos interesses e posicionamentos de cada grupo, permitindo uma estratégia de engajamento mais direcionada.

Governança e Análise de Stakeholders

A governança é um aspecto essencial para garantir que todos os envolvidos no movimento ES 500 desempenhem suas funções de maneira coordenada e eficiente. Para isso, a análise de stakeholders deve considerar tanto sua influência (alta, média ou baixa) quanto sua favorabilidade (alta, média ou baixa) aos objetivos do Movimento. Isso ajuda a identificar as estratégias de engajamento mais eficazes para cada grupo, além de proporcionar uma visão clara das dinâmicas de poder e colaboração no processo de transformação.

Mapa de stakeholders e indicação para engajamento e governança

1°

Entender os dilemas e diminuir as fricções sobre o projeto, seu propósito e impacto para o stakeholder e para a sociedade

2°

Permitir que os stakeholder chave e mais favoráveis estejam nos fóruns de cocriação e influência

3°

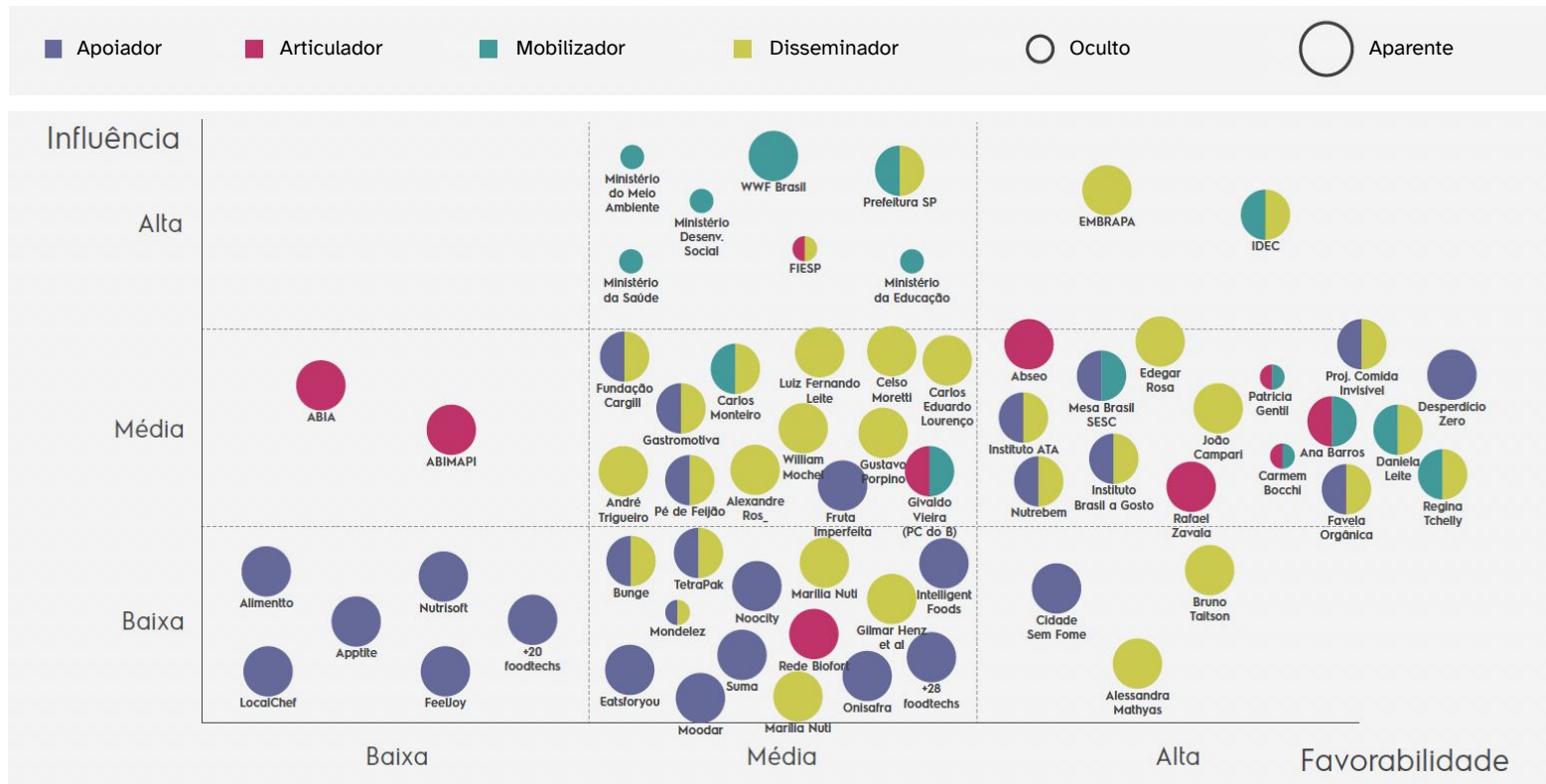
Usar os fóruns chave e controlados para esclarecer dúvidas e desconstruir crenças de pessoas de influências

4°

Monitorar detratores, trabalhar mais próximo dos influentes e cuidar dos efeitos colaterais com agilidade



Mapa de stakeholders e indicação para engajamento e governança (exemplo)



Indicação para governança

Papéis para os agrupamentos dos agentes e especialistas:

- Influenciador (ex: faz advocacy/defesa de interesse, pública, aconselha)
- Mobilizador (ex: engaja, consulta, negocia)
- Formulador-projetista / (ex: projeta, analisa, testa, pilota, avalia)
- Alocador de recursos (ex: financiamento, contratação)
- Executor (ex: serviço, educação)
- Controlador (ex: sanciona, regula, monitora)

Indicação para governança

Critérios para análise:

1. Influência no movimento ES 500, ângulos

- Alta: agente com alto trânsito, legitimidade e capacidade direta ampla nas agendas e decisões junto em diversas instituições além da sua própria que vão impactar o futuro do estado (2035)
- Média: agente com trânsito, legitimidade e capacidade restrita à agenda de sua instituição e direta nas decisões que vão impactar o futuro do estado (2035)
- Baixa: agente tem atuação indireta e depende de outros agentes para trânsito, legitimidade e capacidade nas decisões que vão impactar o futuro do estado (2035)

2. Favorabilidade movimento ES 500, ângulos

- Alta: alinhamento, concordância e comprometimento (potencial) com o movimento e com a orientação estratégica do(s) ângulo(s)
- Média: pouco favorável ao movimento OU ao(s) ângulo(s)
- Baixa: restrições com o movimento e com a orientação estratégica do(s) ângulo(s)

Classificação dos agentes

	INFLUENCIADOR	MOBILIZADOR	FORMULADOR/ DESIGNER		ALOCADOR DE RECURSOS	EXECUTOR	CONTROLADO R
'Poderes' mais suaves frequentemente compartilhados com outros	Aconselhar	Ouvir	Conectar	Defender	Cobrar	Incentivar	Delegar
	Lobby	Informar	Engajar	Concordar	Incentivar	Educar	Assegurar
Padrões de ação em contextos locais, nacionais e internacionais	Definir Agenda	Consultar	Analisar	Parceirizar	Contratar	Construir	Licenciar
	Servir de Exemplo	Convocar	Prever	Planejar	CoFinanciar	Fornecer	Regular
	Auditar	Colaborar	Modelar	Comissionar	Direcionar	Reformar	Intervir
Poder mais 'formal' frequentemente associado aos governos	Governar	Negociar	Testar	Interpretar	Investir	Proteger	Forçar
	Publicar	Eleger	Pilotar	Codificar	Financiar	Prevenir	Sancionar
	Escrutinar	Ditar	Avaliar	Legislar	Recuperar	Proteger	Processar

Fonte: Adaptado de "Government as a System" do Reino Unido

Identidade visual e estratégia digital

No contexto da comunicação de movimentos, a identidade visual e os elementos de branding são ferramentas cruciais para criar uma imagem forte e consistente do projeto. O desenvolvimento de um manual de marca, um tagline (slogan), um vídeo conceito e um manifesto contribui para uma comunicação clara e envolvente. Esses elementos não apenas articulam a visão e a missão do ES 500, mas também ajudam a criar uma marca memorável que ressoe com os stakeholders.

Além disso, a estratégia de comunicação digital é essencial para ampliar o alcance da iniciativa. A Escada de Participação Cidadã é um modelo proposto para ilustrar os diferentes níveis de envolvimento das pessoas, desde a simples informação até o controle cidadão.

A escada passa por várias etapas: consulta, conciliação, cocriação e poder delegado, cada uma oferecendo maior grau de engajamento e co-responsabilidade no processo de transformação.

Comunicação e movimentos



Plano de comunicação / Insights

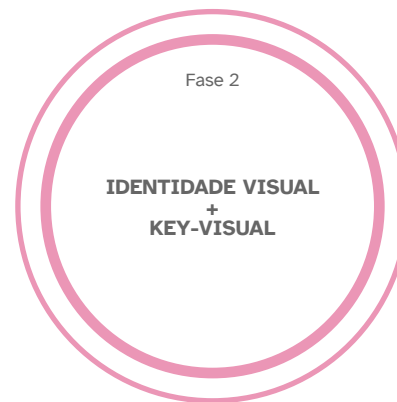
Referências



Aplicação do conceito visual
nos materiais
de comunicação.

Video conceito da
marca e do projeto

Definição do Manifesto do
projeto

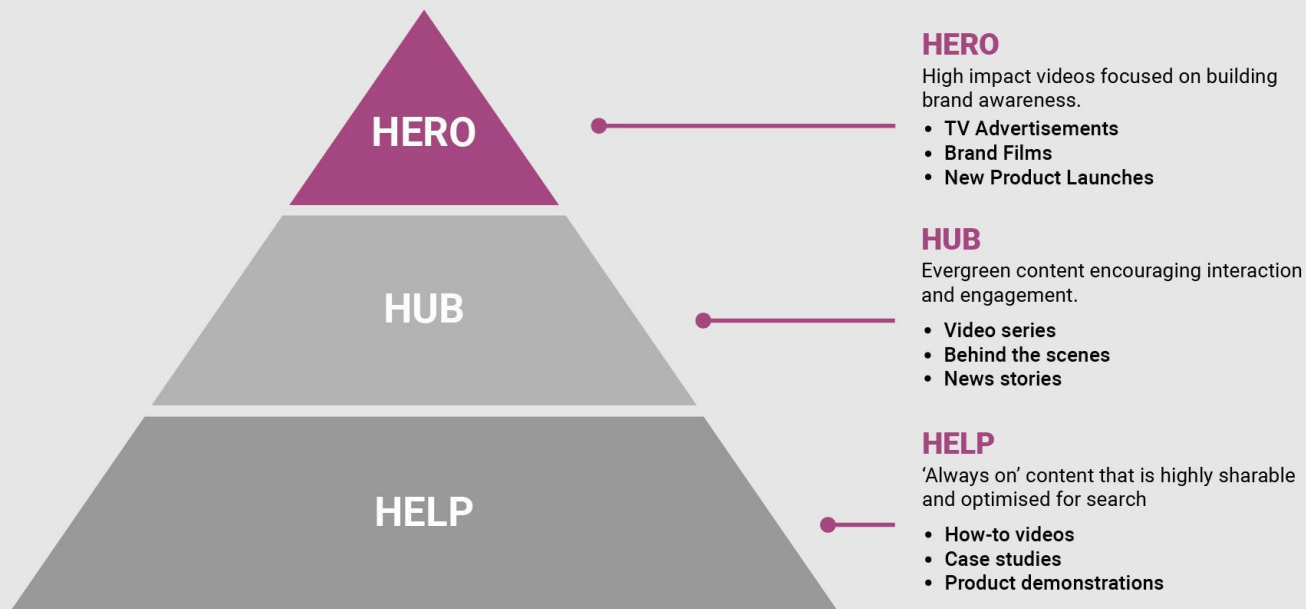


Criação da Logomarca
(símbolo)

Manual de Marca +
guidelines

TagLine, promessa
da marca e Conceito
visual

HERO-HUB-HELP CONTENT PYRAMID



Escada de Participação Cidadã



INFORMATION

Being informed, knowing what is going on, decisions that are made, discussed or planned to be made



CONSULTATION

Presenting ideas or plans to citizens to collect their opinions, reactions, concerns.



CONCERTATION

Inviting representatives of citizens' interests or citizens to collect their views, negotiate and potentially adapt the original plans.



CO-CREATION

Co-creating policies/ plans together with citizens at the initial phase of design. Solutions are co-elaborated from the beginning.



CO-DECISION

Making choices and taking 'final' decisions, is done by public authorities and citizens together, in partnership mode.



DELEGATED POWER

Public authorities delegate to citizens the power of creation and/or decision. Citizens are granted authority.



CITIZEN CONTROL

Citizens are in full control of power and decision. They are responsible and organized to manage that power.

THE DIFFERENT LEVELS OF CITIZEN PARTICIPATION

Escada de Participação Cidadã

Cidadãos estão no controle total do poder e da tomada de decisão. Eles são responsáveis e organizados para gerenciar esse poder.

CONTROLE CIDADÃO

Tomar decisões e "decisões finais" é feito por autoridades públicas e cidadãos juntos em modo de parceria.

CO-DECISÃO

Autoridades públicas delegam aos cidadãos o poder de criação e/ou decisão. Os cidadãos recebem autoridade.

PODER DELEGADO

Cocriando políticas/planos juntamente com os cidadãos na fase inicial de design. Soluções são co-elaboradas desde o início.

COCRIAÇÃO

Convidando representantes para coletar seus pontos de vista, negociar e potencialmente adotar o original.

CONCILIAÇÃO

Apresentando ideias ou planos aos cidadãos para coletar suas opiniões, reações.

CONSULTA

Informar e mostrar aos cidadãos o que está acontecendo, incluindo decisões tomadas, discutidas ou planejadas.

INFORMAÇÃO

Comunidades Transformacionais

Nas duas últimas décadas, após o surgimento do smartphone, redes sociais e plataformas digitais, e recentemente impulsionado pela inteligência artificial generativa, experimentamos um fluxo sem precedentes de interações entre as pessoas. Curiosamente, o crescimento exponencial da sociedade digital não veio acompanhada pelo fortalecimento do capital social, pelo contrário. Robert Putnam, autor de "Bowling Alone", argumenta em seus estudos que nos Estados Unidos houve declínio significativo no capital social, ou seja, das redes de relações sociais e as normas de reciprocidade e confiança que emergem delas. Este fenômeno está relacionado, entre outros fatores, pela diminuição da participação e conexões comunitárias em clubes e outras organizações cívicas, gerando consequências negativas para o tecido social, a coesão comunitária e a democracia.

Diante dos desafios capciosos do mundo contemporâneos (na chamada policrise), a exemplo das mudanças climáticas, desigualdade social persistente, acesso à saúde e equidade digital, indivíduos mobilizados por um senso de propósito e agência para enfrentar os desafios mais complexos, combinados com nossa capacidade amplificada (pelo digital), tornaram-se os ingredientes chave para organizarmos grupos, coletivos e movimentos sociais. Comunidades transformacionais são grupos de pessoas que se reúnem para promover mudanças positivas e sustentáveis na sociedade.

Comunidades Transformacionais

Ao gerar fluxos de engajamento e ativar ecossistemas, os membros da comunidade desafiam modelos existentes para liderar impactos sócio culturais, econômicos, regulatórios ou ambientais, por meio de colaboração e coordenação. As comunidades transformacionais emergem, não por acaso, mas por design. Como arquiteturas sociais intencionais que combinam propósito coletivo (uma agenda comum), capacitação (suporte) tecnológico e governança adaptativa para gerar impacto sistêmico. Dados do Instituto de Tecnologia Social (ITS) de São Paulo revelam que 68% das iniciativas de impacto social bem-sucedidas incorporam esses três elementos fundamentais.

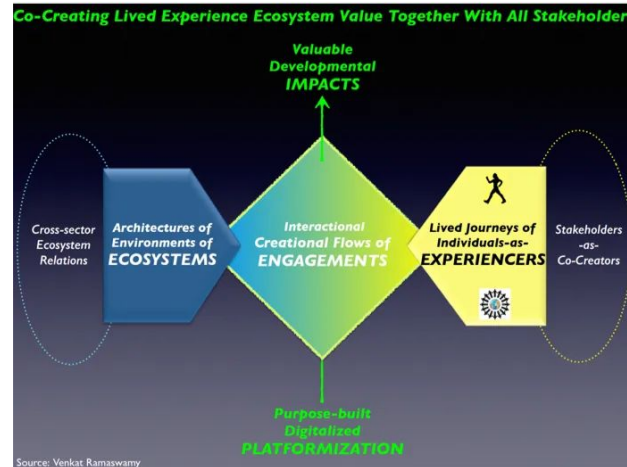
Comunidades Transformacionais

As comunidades transformacionais estão baseados em 3 conceitos interconectados:

- 1. COCRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS:** O conceito de cocriação como "fluxos interacionais de engajamento criativo", proposto por Venkat Ramaswamy da Ross School of Business/Universidade de Michigan, está no cerne das comunidades. Os membros abraçam a "jornada vivenciada de engajamentos de todos os indivíduos interessados como experimentadores e a realidade estendida de experiências que emergem de suas interações, da realidade pura à realidade mista e à virtualidade pura".
- 2. A EVOLUÇÃO DA WEB PARA 3.0:** Pautada em um novo princípio, a de D.A.O (Organizações Autônomas Descentralizadas), representa a próxima evolução da internet, visando criar inúmeras redes descentralizadas, abertas, confiáveis e com um objetivo comum. Tecnologias como internet das coisas, big data, blockchain, processamento em nuvem, inteligência artificial, agentes de IA e realidade mista definem um novo patamar de interação social na Web 3.0, podendo reformular instituições e seus sistemas, tais como sistemas monetários e propriedade e sistemas participativos existentes nos últimos 150 anos.
- 3. MISSÕES COMO MOVIMENTOS:** Comunidades orientadas por missões, a partir de uma visão comum, reúnem agentes da sociedade civil, indústria, ciência e governo em torno de desafios de relevância social. Segundo Mariana Mazzucato autora de "Missão Economia", as missões representam um novo contrato social, numa relação público – privada simbiótica, abordando metas ambiciosas e transformações sistêmicas por meio de inovação.

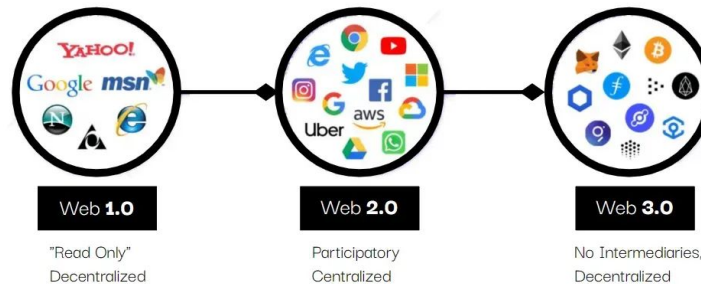
3 Conceitos interconectados

Cocriação de experiências vivenciadas: O conceito de cocriação como "fluxos interacionais de engajamento criativo", proposto por Venkat Ramaswamy da Ross School of Business/Universidade de Michigan, está no cerne das comunidades. Os membros abraçam a "jornada vivenciada de engajamentos de todos os indivíduos interessados como experimentadores e a realidade estendida de experiências que emergem de suas interações, da realidade pura à realidade mista e à virtualidade pura".



3 Conceitos interconectados

A evolução da web para 3.0: Pautada em um novo princípio, a de D.A.O (Organizações Autônomas Descentralizadas), representa a próxima evolução da internet, visando criar inúmeras redes descentralizadas, abertas, confiáveis e com um objetivo comum. Tecnologias como internet das coisas, big data, blockchain, processamento em nuvem, inteligência artificial, agentes de IA e realidade mista definem um novo patamar de interação social na Web 3.0, podendo reformular instituições e seus sistemas, tais como sistemas monetários e propriedade e sistemas participativos existentes nos últimos 150 anos.



Missões como movimentos: Comunidades orientadas por missões, a partir de uma visão comum, reúnem agentes da sociedade civil, indústria, ciência e governo em torno de desafios de relevância social. Segundo Mariana Mazzucato autora de “Missão Economia”, as missões representam um novo contrato social, numa relação público – privada simbiótica, abordando metas ambiciosas e transformações sistêmicas por meio de inovação.

Princípios Comunidades Transformacionais

- Participação e Empoderamento: Enfatiza a participação ativa dos membros da comunidade nos processos de tomada de decisão, buscando empoderar indivíduos.
- Construção de Capacidades: Foca no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e capacidades.
- Sustentabilidade: Visa criar mudanças de longo prazo e sustentáveis, considerando aspectos ambientais, econômicos e sociais.
- Justiça Social e Equidade: Enfatiza a importância de abordar desigualdades sociais e promover justiça social.
- Colaboração e Parcerias: Reconhece o valor da colaboração entre membros da comunidade e instituições que os membros representam;
- Sensibilidade Cultural: Respeita e valoriza a diversidade cultural.
- Inteligência Coletiva: Trabalha com os múltiplos conhecimentos tácito e explícito, criando uma base de informação e formação constante.

CANAIS DE ENGAJAMENTO CONTÍNUO

Do Governo Federal



Dialoga Brasil

<http://dialoga.gov.br/>

Bate-papos com ministros, consultas públicas, comunidades para debater temas de interesse público.



Participa.br

<http://www.participa.br/>

Escutas e consultas públicas sobre projetos de lei e marcos regulatórios.



Brasil Participativo

<https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/>

Consultas públicas e coleta de sugestões para políticas públicas.

De organizações não governamentais ou empresas



Colab

<https://www.colab.com.br>

Reportar problemas urbanos, como buracos nas ruas, iluminação deficiente e esgoto a céu aberto, e para consultas públicas.



Mudamos

<https://www.mudamos.org/>

Coletar assinaturas digitais em apoio a projetos de lei de iniciativa popular.



Rede Nossa São Paulo

<https://www.nossasaopaulo.org.br>

Consultas públicas, fóruns de discussão e campanhas de conscientização sobre temas como mobilidade urbana, saúde e educação.



Meu Rio

<https://www.meurio.org.br/>

Petições online, campanhas de mobilização, monitoramento de políticas públicas.

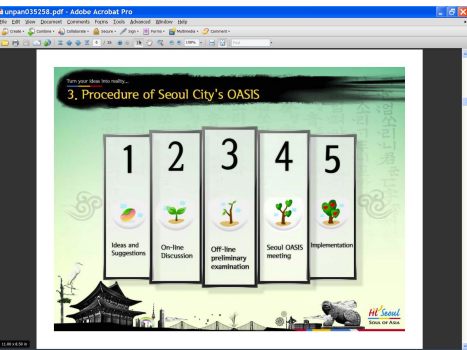
Exemplo de aplicação – Seoul, Coréia do Sul, 2006

Setup de processo e plataforma

Ideação aberta em Seul (10 milhões de habitantes) e votação via plataforma em 2006

Debate em um fórum público para apresentação das ideias mais votadas e encaminhamento pelos representantes para política pública

OASIS meetings are filmed...



Following the online process, citizens come to Seoul Policy Adoption meetings to present their ideas



As of May 2009, over 75 ideas have been adopted through the OASIS program, with over 55 completed and implements.

Case Study: Presupuestos Participativos Madrid

**¡¡100 MILLONES!!
PARA HACER
MADRID. VOTA
LOS PROYECTOS
CIUDADANOS
DE LOS
PRESUPUESTOS
PARTICIPATIVOS
EN DECIDE.
MADRID.ES**

Figure 4.4.0 Participatory Budgeting Poster by Madrid City Council (Source: DecideMadrid)

Each year since 2017 Madrid has allocated 100 million Euros per year for participatory budgeting, including 70 million for local projects and 30 million for citywide projects out of a total general budget of approximately 5 billion euros each year. By doing so, Madrid together with the city of Paris is leading the way on Participatory Budgeting in Europe⁶⁷ (Wampler, 2017).

One of the key elements of Madrid's Participatory Budgeting process is the preparation of proposals in which different public forums are organized to discuss with citizens how to spend the budget wisely and submit better proposals.

Case Study: Madrid 100% sostenible



Figure 4.5.0 Voting Campaign for Citizen Proposals in Madrid 2017 (Source: Eldiario.es⁷⁰)

Since 2015 in Madrid there is the possibility of submitting proposals to the council about any topic that matters citizens such as social rights, mobility, health, urbanism, environment, etc... Anyone can submit a proposal, there is no need to be registered in the city, but only official Madrid's residents can vote on the proposals. Also, organizations and collectives can submit proposals but only individuals can vote for them.



BOLOGNA, ITÁLIA

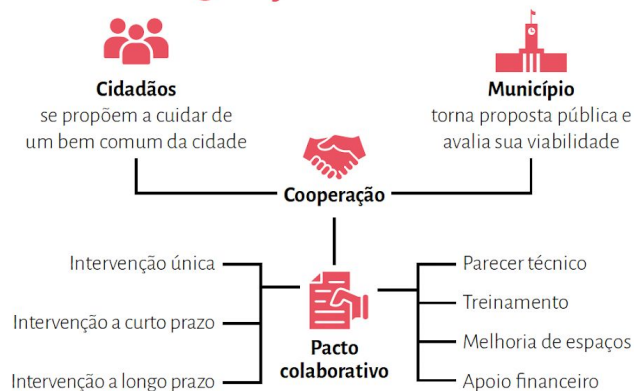
A Regulação de Bolonha, ou Regulação para o Cuidado e Regeneração do Comum Urbano, é um arranjo legal criado para responder às demandas dos cidadãos por cogovernança. O seu funcionamento se dá por meio da parceria entre a comunidade e a administração pública no cuidado do bem comum urbano, contando com o apoio do município.

Assumindo que a capacidade que os cidadãos têm de criar, imaginar e resolver questões pode ser uma ferramenta importante para a cidade, o objetivo deste instrumento é proporcionar que eles atuem junto à administração por meio do "pacto da colaboração", pelo qual o município e os cidadãos concordam em uma intervenção de cuidado e recuperação de áreas degradadas, espaços verdes, prédios abandonados e/ou praças.

Em 2011, um grupo local de mulheres contactou a administração pública do município para melhorar os bancos do parque do seu bairro. Este foi o gatilho para que a prefeitura olhasse com mais atenção para um número muito grande de cidadãos querendo contribuir, de alguma forma, com a gestão da cidade, e que se deparava com a falta de estrutura pública que pudesse organizar estas demandas.

Em parceria com a fundação del Monte di Bologna e Ravenna, com a Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli (LUISS Guido Carli) e o Laboratório de Pesquisa LabGov, iniciou uma série de experimentos com os cidadãos para entender o que era essencial para os espaços públicos e o que poderia ser melhorado com a colaboração das pessoas. Em 2014, a pesquisa foi publicada e incluída no Regulamento, deixando evidente que os cidadãos poderiam colaborar na cogovernança dos espaços comuns. Em 2019, foram assinados 120 pactos, o município tendo investido aproximadamente 100 mil euros.

Regulação de Bolonha



Ferramentas para ativar participação cidadã

5.1.1 Tool 1. Collaborative Text

The capacity of writing texts collaboratively is a key tool for every participatory process and it is used extensively in different stages of the process such as writing minutes at in-person meetings, writing drafts at focus working groups or brainstorming at co-design workshops.

Single purpose apps offer real time collaboration with the ability of having several people editing the content at the same time as well as integrated chat and comment features for easier collaboration. Suites provide a more structured approach staging the different phases of the collaborative writing process.

Characteristics	
- The ability to highlight parts of the text and associate a thread of comments and votes is necessary for collaborative legislation. - Structured tagging, metadata and filtering (preparation stage, external document linking, version history and user tracking) are important features. - While real-time writing can facilitate some tasks is not a crucial feature.	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
Etherpad	- Robust API - Free servers available run by NGOs and governments
CodiMD	- SaaS Option - Innovative features (integration with cloud services, math formulas, charts and slides)
Suites	Notes
Decidim	Via the Participatory Text and the in-person meeting components: - Participatory texts are defined as an ordered collection of proposals that make up a document with complete text. - In-person meeting component allows to track and manage meetings, registrations and minutes of in-person meetings.
Consul	Via the Collaborative Legislation module: - Three basic modes debate, proposals and drafting; these modes provide a structured approach for writing text collaboratively.

Table 5.1.1 Collaborative Text Summary by +CityxChange

5.1.2 Tool 2. Online Debate

Online debate tools facilitate the discussion of ideas, moderation different opinions and its evaluation. Used together with physical events such as co-design workshops, focus working groups and public engagement events, they allow an asynchronous, searchable and moderated space for citizen participation and engagement. It is important to note that adequate resources need to be allocated for moderation of these online civic spaces.

Single purpose apps offer simple set up and maintenance and are a great way to pilot new participation processes. Some of these apps offer innovative features such as the use of machine learning to facilitate moderation when resources are limited. Suites offer an holistic approach with common user interface and integrated signup.

Characteristics	
- Robust moderation tools for flagging inadequate comments, rewarding civic behaviour and banning bad uses and spam. - Notifications tools for receiving updates on subscribed topics, mentions or replies.	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
Discourse	- SaaS Option & Sign-up integration
Polis	- Innovative features (machine learning)
Allourideas	- SaaS Option & Innovative features (pairwise method)
Suites	Notes
Decidim	Via the discussions and debates and comments components: - Debates can be opened on questions and specific issues established by administrators or participants. - Comments are a special component associated with debates designed to encourage deliberation.
Consul	Via the Debates module: Users can vote for or against the debates. All debates have a comments section. Comments are also voted. Institutional representatives have verified profiles in order to respond to comments.

Table 5.1.2 Online Debate Summary by +CityxChange

5.1.3 Tool 3. Online Mapping

Online mapping tools are used predominantly in the earlier stages of the participatory process to support physical mapping events and help to understand complex urban issues, generate debates on our physical environment and audit geospatial features of our cities and communities.

Single purpose apps offer a featured rich environment, highly customizable that can be adapted to mapping sessions, auditing events and as a report tool. Robusts report features allow you to export data in both visual friendly and interchangeable formats. Current suites do not provide dedicated online mapping components or modules, although some elements within the apps such as proposals and discussions can be geolocated.

Characteristics	
- Flexibility to create different types of mapping events: structured surveys and auditing, crowdsourcing events, incident reports... - Clean user interface with mobile app versions - Robust I/O features for creating visual reports, importing and exporting data	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
Ushahidi	- SaaS Option & feature rich - Highly adaptable to mapping sessions
Fixmystreet	- SaaS Option & feature rich - Specialized tool, difficult for other mapping sessions
OSM 2.0	- Feature rich & Part of big OSS project - Generalistic tool, needs adaptation to civic tech
Suites	Notes
Decidim	No dedicated mapping component: Proposals can be geo-located and categorized but they do not have specific features for mapping sessions.
Consul	No dedicated mapping module: Discussions on the debate module can be geolocated and labeled but they do not have specific features for mapping sessions.

Table 5.1.3 Online Mapping Summary by +CityxChange

Ferramentas para ativar participação cidadã

5.1.4 Tool 4. Online Voting

Online voting is a key element in any participatory process and fosters citizen engagement as it makes voting simpler, more affordable and convenient. All the participatory processes described in the playbook require tools to organize several voting processes. While some of them can be implemented solely using online vote –weighting proposals or defining the most important aspects of a brief– binding voting process need to be inclusive and an integrated online/physical voting process should be implemented.

Single purpose apps are able to provide secure and reliable voting without complex set up and management as some of them are offered as SaaS solutions. On the other hand voting modules in suites offer advanced features such as single user signup and granular permissions or the ability to manage physical and online voting using the same tool.

Characteristics	
- Online voting is more affordable than physical voting (voting stations, postal vote) so it can be run more often. - Voting apps provide a reasonable level of security while maintaining privacy. - They provide more flexibility in designing the voting process (multiple votes per user, geographic restricted votes, etc...) - Less resources required in the counting process.	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
Helios Voting	- SaaS Option but not featured rich
Agora/nVotes	- SaaS Option but unclear Open Source license
Suites	Notes
Decidim	Via the Support/votes and endorsements component: - Number of votes per citizen can be limited or not - Participatory budgeting is a special form within this component which limits the votes by spending amount
Consul	Via the polls module: - Combining physical and digital voting for integrated voting processes. "Restricted by geozone" voting processes.

Table 5.1.4 Online Voting Summary by +CityxChange

5.1.5 Tool 5. Accountability

Online accountability tools are a key element in any participatory process. It is used once the participatory process has finished to publish all the progress during the implementation phase. The importance of this tool is often understated but it is key for creating engaged communities and successful participatory processes. Note that it is as important to publish the progress as the reasons for the lack of progress in the implementation phase to keep communities engaged in future participatory processes.

Existing Content Management Systems (CMS) within the council can be used to publish updates on implementation so no additional tools are needed for implementing this feature. Although suites offer a much more effective interface as milestones and timeline views are associated to projects and proposals so it is simple to track projects progress and keep interested citizens informed through their integrated notification systems.

Characteristics	
- Milestones and Timeline views provide a clear interface to understand progress during the implementation phase. - Comments feature so citizens can express their opinions on progress updates. - Subscription and notification of progress updates.	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
Existing Content Management System	- Existing CMS system in the organization can be used for this purpose.
Suites	Notes
Decidim	Via the result-monitoring component: - The monitoring component represents the level of implementation of the projects. Statuses can be updated through a CVS, or manually by the administration interface.
Consul	Via the milestones section: - The Milestones section is used to publish the evolution of the project once the participatory process has finished.

Table 5.1.5 Accountability Summary by +CityxChange

5.1.6 Tool 6. Online Proposals

A flexible and reliable online submission tool is necessary for three of the participatory processes described in the playbook. In co-design urban interventions can be used as a submission tool for open calls, in Participatory Budgeting is used for submitting proposals for pre selection and in Citizens' Proposals is the main channel for submitting initiatives.

Online proposals can be implemented with online submission forms that exist in common CMSs and probably the organization already has a similar functionality. Suites provide extended functionality such as debate forums associated with the proposal, voting features and advance managing features that facilitates citizens to browse through proposals and admin to manage the different stages of each proposal.

Characteristics	
- Flexible submission form for proposals: rich text, images, links and attachments. - Publication and management of proposals with the ability of tagging, groups, categories and search. - Voting features to gather support around proposals and create weighted lists.	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
Existing Online Forms in CMS	- An online submission form from the existing CMS system in the organization can be used for this purpose.
Online Collection software	- Developed by the European Commission - No theming or API. Difficult to integrate
Suites	Notes
Decidim	Via the Initiatives space and the proposals component: - Initiatives allow citizens to make proposals and collect the requisite number of signatures and/or endorsements. - Support attachments, rich text, images and geolocation. Also support version history & duplication detection.
Consul	Via the proposals module: - Support attachments, rich text, images and geolocation. - Milestones feature so a progress timeline is visualized showing the current status of the proposal.

Table 5.1.2 Online Proposals Summary by +CityxChange

Ferramentas para ativar participação cidadã

5.1.7 Tool 7. Participatory Budgeting

The participatory budgeting is a specialized online tool to conduct the voting phase in participatory voting processes. This tool facilitates greatly the voting process with similar benefits of the online voting tools and other specific features such as the ability to limit citizen votes by spending amount.

Single purpose apps such as PB Stanford offer several voting methods to minimize bias. On the other hand suites allow greater flexibility highly integrated with the previous and following stages of the process such as project evaluation tools and customizable phases. It is worth mentioning that during our research we have identified numerous consultants in Europe (listed in the [8.1 Annex](#)) providing participatory budgeting services using their own proprietary tools.

Characteristics	
- Similar functionality than online voting adding the ability to limit citizen votes by spending amount. - Additional features for proposal submissions, review, support and evaluation can be found in suites.	
Recommended Apps	
Single Purpose Apps	Notes
PBStanford	Innovative features with several voting methods to avoid bias. Supported by academic research.
Suites	Notes
Decidim	Via the Support/votes and endorsements component: - Participatory budgeting is a special form within this component which limits the votes by spending amount.
Consul	Via the participatory budgeting module: - A dedicated module within the app that allows great flexibility when designing the process with customizable phases and groups. - Granular user management for organizing projects evaluation within the module.

Table 5.1.7 Participatory Budgeting Summary by +CityxChange



fonte: <https://cityxchange.eu/knowledge-base/>

ES500*anos*

TRAJETÓRIAS
DESCOBERTAS

Realização



Correalização



Convênio

