

Conjunto de Ferramentas **PDIA**

Uma Abordagem “Faça Você Mesmo”
para Resolver Problemas Complexos



HARVARD Kennedy School
Building State Capability

Conjunto de Ferramentas **PDIA**

Uma Abordagem “Faça Você Mesmo” para Resolver Problemas Complexos

Versão 1.0 publicada em outubro de 2018

Editores: Salimah Samji, Matt Andrews, Lant Pritchett e Michael Woolcock

Assistência de Produção: Tim McNaught

Assistência de Tradução: João Moraes de Abreu

Design: Area 8 Creative

Alguns direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada no sistema de recuperação ou transmitida, de qualquer forma ou por qualquer meio, para fins comerciais, sem a permissão prévia por escrito do Building State Capability Program, ou conforme expressamente permitido por lei, por licença.

Esta é uma publicação de acesso aberto, disponível online e distribuída sob os termos de uma Atribuição Criativa Comum –Não Comercial - Não Derivativa 4.0 Licença Internacional (CC BY-NC-ND 4.0), cuja cópia está disponível em <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Atribuição - Você deve dar o crédito apropriado, fornecer um link para a licença e indicar se foram feitas alterações. Você pode fazer isso de modo razoável, mas não de forma que sugira que o licenciante o endosse ou o seu uso.



Não Comercial - Você não pode usar o material para fins comerciais.



Proibição de Obras Derivadas - Se você remixar, transformar ou desenvolver o material, não poderá distribuir o material modificado.

Conteúdo

6 **Sobre o Building State Capability (BSC)**

7 **Como usar este kit de ferramentas**

8 **Seção 1: Estruturando seu problema**

10 Exemplo: Estruturação do problema

11 Ferramenta 1: Estruturando seu problema

14 **Seção 2: Desconstruindo seu problema**

16 Tabela 1: Um exemplo da técnica dos “5 porquês” em ação

17 Ferramenta 2: Minha ficha de pensamentos sobre os “5 porquês”

18 Figura 1: Desconstrução de problemas complexos com os diagramas de Ishikawa

19 Ferramenta 3: Meu diagrama de Ishikawa, desconstruindo o problema que estou enfrentando

20 **Seção 3: Sequenciando: Como usar a análise de espaço de mudança para encontrar pontos de partida**

22 Figura 2: Representação gráfica do espaço de mudança

23 Ferramenta 4: Uma análise do espaço de mudança AHA

26 Figura 3: Análise do espaço de mudança em diferentes vertentes causais / sub-causais de um problema

27 Ferramenta 5: Mude o espaço em nosso diagrama de Ishikawa do grupo

28 Ferramenta 6: Construção da sua Autoridade, Aceitação e Habilidade

30 **Seção 4: Explorando o espaço de design em busca de possíveis soluções**

32 Figura 4: O espaço de design: de onde tiramos ideias?

34 Ferramenta 7: Exploração do espaço de design

36	Seção 5: Construindo e mantendo autoridade
38	Ferramenta 8: De que tipo de autoridade você precisa e onde encontrá-la?
41	Ferramenta 9: Sua estratégia de comunicação e persuasão para convencer seus autorizadores
42	Seção 6: Planejando sua primeira iteração
44	Figura 5: Iterando para melhorar progressivamente a funcionalidade e a legitimidade
45	Ferramenta 10: Estruturando sua primeira iteração
48	Seção 7: Aprendendo com suas iterações
50	Figura 6: O processo iterativo
51	Ferramenta 11: Promovendo aprendizado experiencial em seu processo de encontrar e ajustar soluções
52	Ferramenta 12: Balanço da iteração
54	Figura 7: O searchframe, um modelo de busca adaptativa como alternativa ao pensamento linear para resolver desafios complexos
55	Ferramenta 13: O searchframe, ou modelo de busca adaptativa, para o meu processo de localização e ajuste
56	Seção 8: Adiante

Sobre o Building State Capability

O **Building State Capability (BSC)** da Universidade de Harvard pesquisa estratégias e táticas para desenvolver a capacidade de organizações de implementar políticas públicas e programas governamentais. Os professores do BSC, Matt Andrews, Lant Pritchett e Michael Woolcock, desenvolveram a Adaptação Iterativa Orientada por Problemas (PDIA, na sigla oficial em inglês para Problem Driven Iterative Adaptation), uma abordagem passo a passo que ajuda a decompor seus problemas em suas causas principais, identificar pontos de partida, procurar possíveis soluções, agir, refletir sobre o que aprendeu, adaptar-se e depois agir novamente.

É um processo dinâmico, com ciclos de feedbacks curtos que permitem criar uma solução adequada ao contexto local. PDIA é um aprendizado por experimentação.

A abordagem PDIA baseia-se em quatro princípios:



Soluções Locais para Problemas Locais

Deixar para trás a promoção de soluções predeterminadas em benefício da identificação, articulação e priorização local de problemas concretos a serem resolvidos.



Estimular o Desvio Positivo Orientado por Problemas

Criar (e proteger) ambientes que incentivam a experimentação e o desvio positivo dentro de cada e entre organizações.



Experimentar, Aprender, Adaptar e Repetir

Promover o aprendizado experiencial (e experimental) ativo com feedback baseado em evidências e incorporado à rotina de gerenciamento, permitindo adaptações em tempo real.



Escala por Difusão

Envolver agentes de diversos setores e organizações para garantir que as reformas sejam viáveis, legítimas e relevantes.

Como usar este kit de ferramentas

O conjunto de ferramentas PDIA foi projetado para guiar você durante o processo de solução de problemas complexos que requerem trabalho em equipe. Nós chamamos isso de Faça Você Mesmo (DIY), onde o 'você' é uma equipe comprometida, de 4 a 6 pessoas, mobilizada para trabalhar em conjunto para resolver um problema complexo que não pode ser resolvido por apenas uma pessoa.

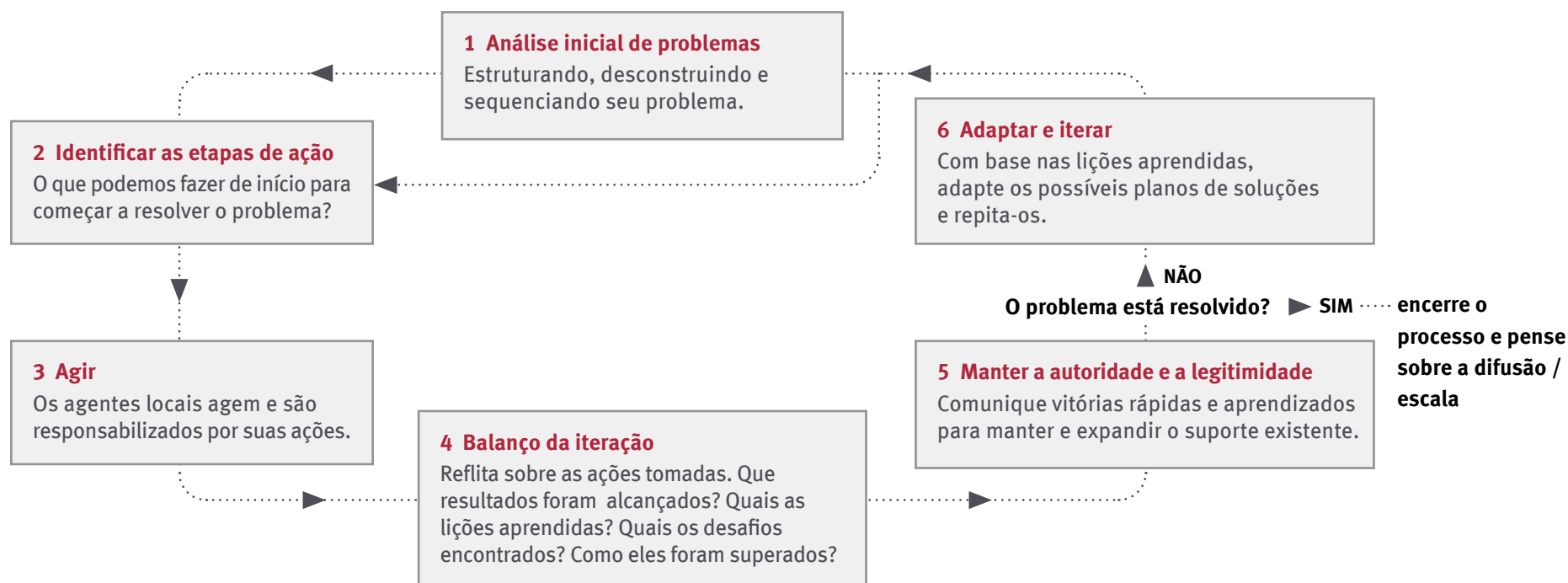
Embora o processo PDIA não seja linear, recomendamos que você primeiro leia este conjunto de ferramentas em ordem para entender as etapas. O conjunto de ferramentas possui oito seções. Cada seção apresenta um novo conceito e possui um ou mais modelos, que são as ferramentas que lhe ajudarão a experimentar o PDIA. Todas as ferramentas são dinâmicas e devem ser revisadas e adaptadas regularmente.

O *conjunto de ferramentas* PDIA usa dois recursos principais. O primeiro é a *Construção da Capacidade do Estado: Evidência, Análise, Ação*, livro que está disponível por meio de download gratuito em <https://bsc.hks.harvard.edu> e o segundo é um conjunto de vídeos curtos que explicam os principais conceitos da PDIA, disponíveis aqui: <https://vimeo.com/album/5477026>.

Esses recursos aparecerão em cada seção e recomendamos que você os consulte enquanto experimenta o PDIA. Esperamos que este conjunto de ferramentas lhe seja útil, e desejamos o melhor em sua jornada PDIA.

— Equipe Building State Capability
www.bsc.hks.harvard.edu

O PROCESSO PDIA



SEÇÃO 1:

Estruturando seu problema



Problemas são essenciais para impulsionar mudança. Descobrimos que muitos profissionais na área desenvolvimento econômico afirmam ser orientados por problemas, mas são na verdade orientados por soluções. Eles definem seu problema como a falta de uma solução preferida, o que muitas vezes leva a intervenções padronizadas que nunca abordam as causas reais do problema.

O PDIA trata da construção de capacidade para resolver problemas por meio de um processo de solução de bons problemas. Um bom problema é aquele que:

- é importante para os principais agentes de mudança e, portanto, não pode ser ignorado;
- motiva e impulsiona a mudança;
- pode ser dividido em elementos causais menores;
- permite respostas estratégicas reais, sequenciadas;
- é liderado localmente: atores locais definem, debatem e refinam o problema por meio de uma visão compartilhada.

Acreditamos que a estruturação de problemas a nível local é o ponto de partida para iniciar a busca por soluções que resultam em mudanças. Este é o primeiro passo da aplicação do PDIA.

Nesta seção, você aprenderá como construir ou enquadrar seu problema e chamar atenção para a necessidade de mudança na agenda social, política e administrativa. Você precisará reunir os principais agentes de mudança, tanto os tomadores de decisão quanto os possíveis incentivadores, para responder às perguntas da Ferramenta 1. Essa etapa deve ser realizada por agentes internos ao contexto, e não por pessoas de fora.

As respostas às perguntas devem ser embasadas em dados/evidências para convencer os outros de sua validade e para capacitar o grupo a ter uma exposição de problema de forma convincente. Abordaremos o tópico de criação e manutenção de seu ambiente de autorização na Seção 5.

RECURSOS

VÍDEOS

Encontre vídeos em vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português

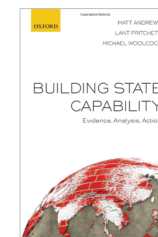
[Venda de soluções vs. solução de problemas](#)

[Reforma real orientada a problemas](#)

[Estruturando problemas para conduzir mudanças](#)

[Estruturando problemas importantes](#)

LENDO



Capítulo 7:
Trabalhando orientado por problemas
(páginas 1–20)

Exemplo: Estruturação do problema

Usaremos o exemplo a seguir em todo o conjunto de ferramentas PDIA para demonstrar como usar as ferramentas.

Uma gestora pública do Malawi (África Oriental), interessada em reformas positivas, pode estar preocupada com o fracasso do Departamento Anticorrupção do Malawi. Ela poderia tentar convencer outras pessoas de que são necessárias reformas sérias, concentrando-se em melhorar a “solução escolhida” e criar um Departamento Anticorrupção melhor. Alguns podem argumentar que o Departamento Anticorrupção está apenas no começo e que um dia funcionará. Outros podem observar que a corrupção sempre esteve presente e é

politicamente difícil de resolver. Com isso em mente, para realizar as reformas, ela precisaria transformar uma condição (a ineficiência do Departamento Anticorrupção) em um problema, usando nosso modelo de Estruturação do Problema. Para começar, ela precisaria reunir um pequeno grupo de incentivadores e tomadores de decisão e fazer as perguntas listadas abaixo. Imagine o tipo de conversa que se seguiria e como ela guiaria a agenda de reformas.

1 Qual é o problema?

O problema é que o Departamento Anticorrupção não combate a corrupção efetivamente.

2 Por que isso importa?

Porque ainda temos muita corrupção no governo, o que podemos comprovar com vários indicadores.

Por que isso importa?

Porque com a corrupção perdemos dinheiro público em magnitude que podemos estimar usando dados de relatórios financeiros.

Por que isso importa?

Porque o dinheiro perdido leva a serviços público piores, o que podemos verificar em vários setores - inclusive educação e saúde.

3 Para quem isso importa?

Para todos aqueles que recebem os serviços, inclusive cidadãos e políticos que pretendem representá-los. Esses são agentes de mudança essenciais, principalmente no nível local.

4 Quem precisa se preocupar mais?

Os principais tomadores de decisão do governo, como o Ministro da Economia e os funcionários locais de orçamento e política públicas.

5 Como os levamos a dar mais atenção ao tema? (Como medimos o problema ou contamos histórias a seu respeito)

Pelo fornecimento de dados que mostrem a perda de dinheiro com a corrupção e como isso se traduz em deficiências na entrega de serviços. Esses dados podem abranger, por exemplo, estatísticas de falta de estoque nos postos de saúde ou acesso a material didático nas escolas, e podem ser apresentados sobre a perspectiva de diferentes atores para convencer individualmente os políticos de que eles devem se importar.

6 Qual será o resultado quando o problema for resolvido?

Os serviços de saúde e educação terão maior qualidade e o dinheiro chegará às escolas e postos de saúde de maneira mais eficaz. Eles poderiam se concentrar em metas específicas para melhorar o acesso a materiais básicos nos postos de saúde e a oferta de material didático nas escolas, novamente adaptando essas metas para a perspectiva de diferentes atores para convencer cada político de que eles devem se importar.

Ferramenta 1: Estruturando seu problema

1 Qual é o problema?

2 Por que isso importa?

Por que isso importa?

Por que isso importa?

3 Para quem isso importa?

4 Quem precisa se preocupar mais?

5 Como os levamos a dar mais atenção ao tema? (Como medimos o problema ou contamos histórias a seu respeito)

6 Qual será o resultado quando o problema for resolvido?

SEÇÃO 2:

Desconstruindo seu problema



Problemas complexos são difíceis de analisar e as soluções “corretas” são difíceis de identificar. Isso geralmente leva os reformadores a buscarem suas soluções preferidas de melhores práticas, que eles sabem que não criam capacidade real, mas pelo menos oferecem algo para fazer.

Para atenuar esse risco, o problema precisa ser dividido em conjuntos menores de pontos focais para engajamento, que sejam mais facilmente gerenciáveis e abertos ao processo de construção de soluções locais. Isso pode levar a um entendimento diferente - e mais preciso - do problema. Nós nos referimos a esse processo como desconstruindo o problema, que é o segundo passo na execução do PDIA.

Nesta seção, você aprenderá como desconstruir seu problema usando a “técnica dos 5 porquês”, que permite identificar várias causas principais e quebrar ainda mais cada causa em suas subcausas. Você usará um diagrama de peixe, ou diagrama Ishikawa, para representar visualmente seu problema desconstruído.

É importante envolver diferentes agentes nesse processo, pois eles trarão diferentes perspectivas, permitindo uma desconstrução mais robusta do problema. Essa etapa deve ser realizada por agentes internos ao contexto e não por pessoas de fora. Nesta fase, advertimos contra a exclusão prematura de quaisquer problemas causais. As respostas às perguntas devem ser embasadas em dados/evidências para convencer os outros de sua validade.

Atenção: Essas ferramentas são dinâmicas e precisam ser atualizadas frequentemente ao longo do tempo.

RECURSOS

VÍDEOS

Encontre vídeos em vimeo.com/album/5477026.

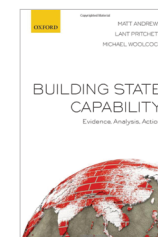
CC/Legendas disponíveis em português

[Desconstruindo seu problema](#)

[Você não pode fazer malabarismos sem luta](#)

[PDIA é uma maneira de estruturar a sua luta](#)

LENDO



Capítulo 7:
[Trabalhando orientado por problemas](#)
(páginas 21–33)

Tabela 1: Um exemplo da técnica dos “5 porquês” em ação

SEU PROBLEMA COMO UMA PERGUNTA: *Por que estamos perdendo dinheiro na prestação de serviços?*

CAUSA 1	CAUSA 2	CAUSA 3
C1: <i>Os fundos orçados para serviços são desembolsados para outros fins.</i>	C2: <i>Os custos para licitação são superestimados, resultando em desvios de recursos para outros fins</i>	C3: <i>Autoridades locais desviam recursos para fins pessoais.</i>
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
CAUSA 1.1: <i>As brechas nos sistemas de desembolso permitem realocação.</i>	CAUSA 2.1: <i>Processos de licitação costumam ser executados pela metade.</i>	CAUSA 3.1: <i>Os funcionários se sentem obrigados a redistribuir o dinheiro.</i>
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
<i>Faltam controles essenciais nos sistemas de desembolso.</i>	<i>Os processos de compras públicas são frequentemente apressados.</i>	<i>Os cidadãos locais esperam que funcionários públicos redistribuam o dinheiro localmente.</i>
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
<i>Os projetos de sistemas de desembolso são insuficientes e nunca foram aprimorados.</i>	<i>As decisões de compra de bens são adiadas várias vezes, todos os anos.</i>	<i>As normas locais fazem com que “compartilhar” dessa maneira seja apropriado.</i>
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
<i>Faltam recursos e habilidades para melhorar os projetos do sistema.</i>	<i>As decisões de orçamento que iniciam as decisões de compra estão sempre atrasadas.</i>	<i>As comunidades locais são pobres e dependem dessa distribuição.</i>

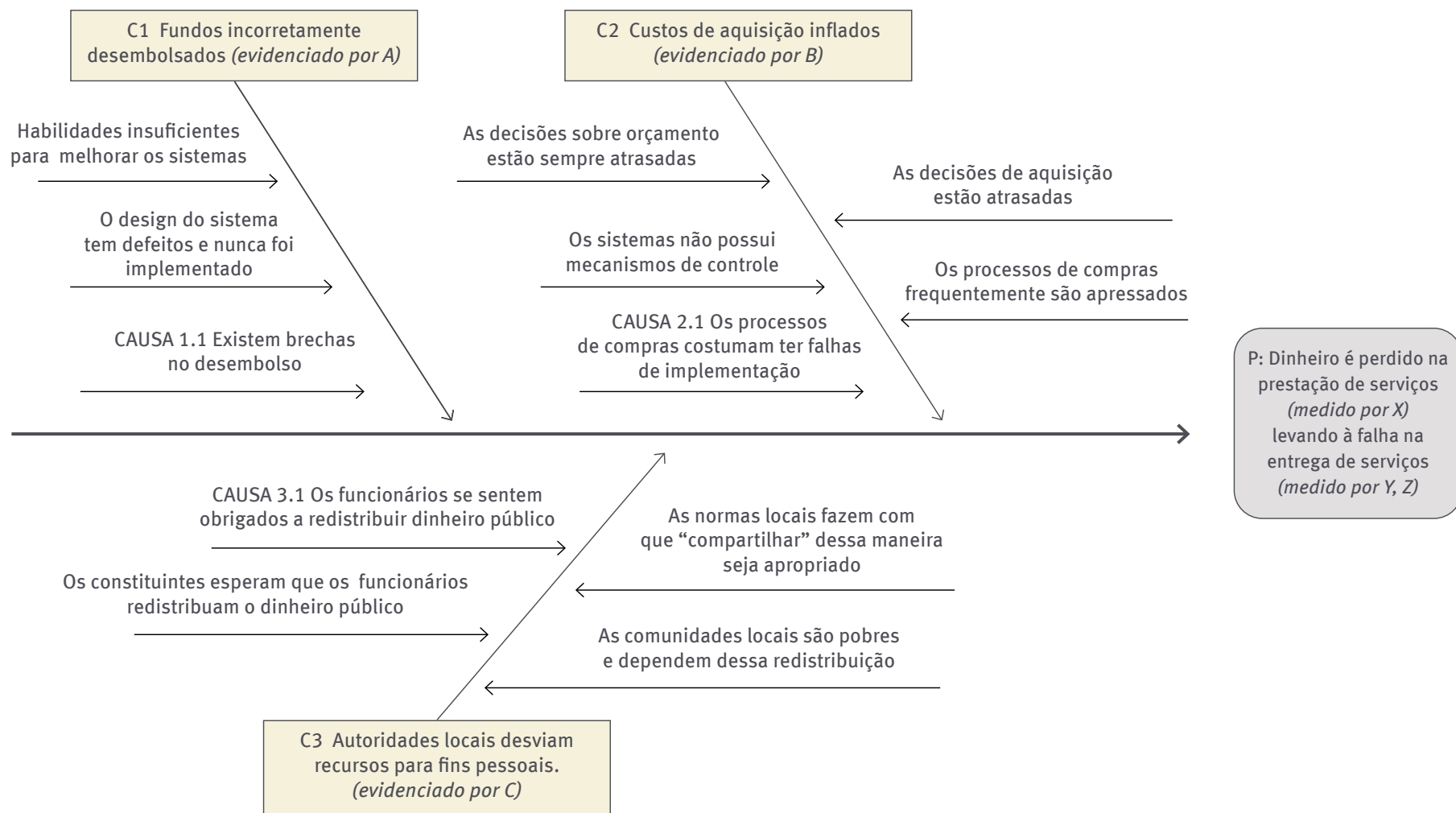
Ferramenta 2: Minha ficha de pensamentos sobre os “5 porquês”

SEU PROBLEMA COMO UMA PERGUNTA:

CAUSA 1	CAUSA 2	CAUSA 3
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?
Por que isso acontece?	Por que isso acontece?	Por que isso acontece?

Figura 1: Desconstrução de problemas complexos com os diagramas de Ishikawa

Usamos as causas e subcausas da folha dos 5 porquês, na Tabela 1, para desenhar um diagrama de Ishikawa ou diagrama de peixe.



Ferramenta 3: Meu diagrama de Ishikawa, desconstruindo o problema que estou enfrentando

Usamos as causas e subcausas da técnica dos 5 porquês, na Tabela 2, para desenhar um diagrama de Ishikawa ou diagrama de peixe.



SEÇÃO 3:

Sequenciando:

Analizando o Espaço de Mudança
para encontrar pontos de partida



A maioria dos problemas desconstruídos assume a forma de metaproblemas e levanta questões como: por onde começo a resolver o problema? O que eu faço? Como garantir que todas as vertentes causais sejam abordadas?

A solução desses problemas requer várias intervenções que podem começar de múltiplos pontos de partida. Cada causa e subcausa do diagrama de peixe é um ponto de ação separado – embora estejam conectados – e oferece diferentes oportunidades para mudanças. Nós nos referimos a essa oportunidade como o “espaço para mudança”. Esse espaço para mudança depende de fatores contextuais que frequentemente influenciam políticas e o sucesso de reformas, moldando o que e quanto se pode fazer em qualquer política ou iniciativa de reforma a cada momento.

O sequenciamento eficaz, o terceiro passo na execução da PDIA, é crucial para ajudá-lo com esse processo. O sequenciamento orientado pelo problema refere-se à preparação para suas ações, incluindo o momento mais adequado para cada uma, dadas as oportunidades e restrições contextuais. Uma falha ao fazer o sequenciamento de forma eficaz pode, em princípio e na prática, levar a excesso de esforços prematuros; isto é, quando as demandas por mudanças são introduzidas antes que possam ser gerenciadas pelo seu país, governo ou organização.

Nesta seção, você aprenderá como usar a análise de espaço para mudança AHA ou triplo-A (AAA, sigla em inglês para *Authority, Acceptance, Ability*) para identificar quanto espaço para mudança você possui em cada uma das vertentes causais do seu diagrama de peixe. Isso lhe ajudará a determinar se você deve tentar uma nova política ou reforma agressiva, ou se deve começar com algo menor e ampliar seu espaço para mudança primeiro.

RECURSOS



VÍDEOS

Encontre vídeos em vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português

[Sequenciamento orientado para problema](#)

[Localizando potenciais pontos de partida](#)

[Entendendo seu ecossistema](#)

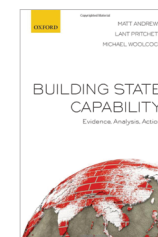
[Metáfora do iceberg](#)

[PDIA é sobre combinar sua capacidade com seu desafio](#)

[PDIA: Partindo da capacidade que você possui para a capacidade que você precisa](#)



LENDO



Capítulo 7:
[Trabalhando orientado para problemas](#)
(páginas 33–47)

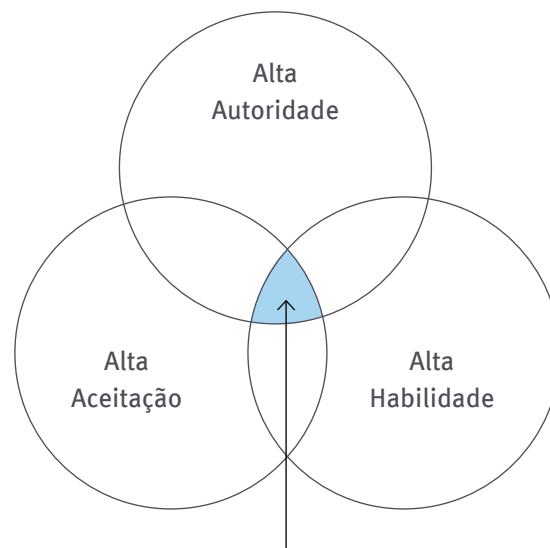
Figura 2: Representação gráfica do espaço de mudança

Nosso método para avaliar o “espaço para mudança” em qualquer área de dimensão causal aborda três fatores principais:

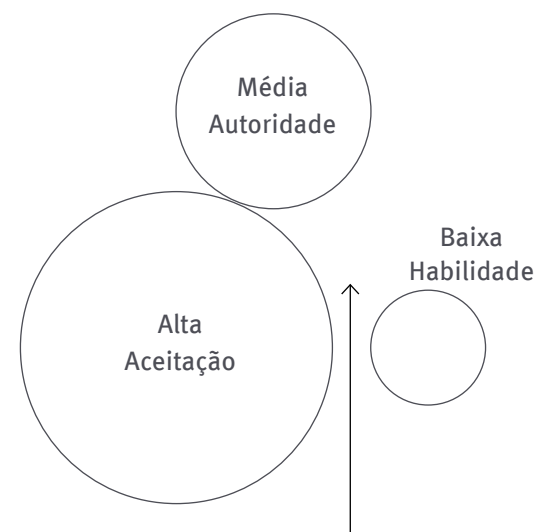
Autoridade: refere-se ao apoio necessário para reforma ou mudança de política ou para aumentar a capacidade estatal. Pode ser política, jurídica, organizacional ou pessoal. Algumas mudanças precisam de mais autoridade do que outras, e é sempre importante avaliar a extensão da autoridade que já existe - e as lacunas de autoridade que precisam ser preenchidas. Pode ser útil ler mais sobre o ambiente de autorização na Seção 5.

Habilidade: concentra-se no lado prático da reforma ou mudança de política e na necessidade de tempo, dinheiro, habilidades e similares para iniciar qualquer tipo de intervenção. É importante perguntar quais habilidades existem e quais lacunas precisam ser preenchidas.

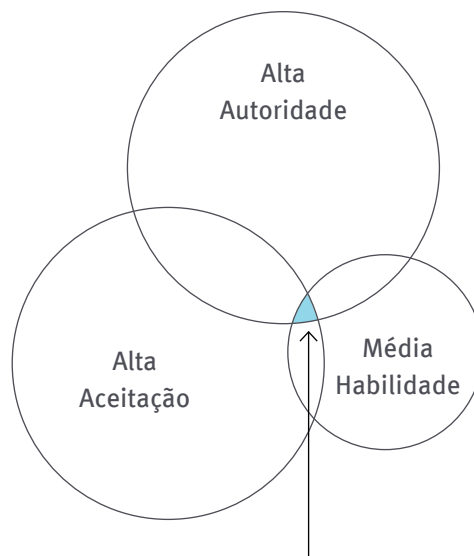
Aceitação: refere-se à questão de se aqueles que serão afetados por reformas ou mudanças políticas concordam com a necessidade de mudanças e suas implicações. Diferentes tipos de mudança exigem diferentes níveis de aceitação (de grupos pequenos ou grandes e em diferentes níveis) e a chave é reconhecer o grau de aceitação e quais lacunas precisam ser preenchidas para promover a mudança.



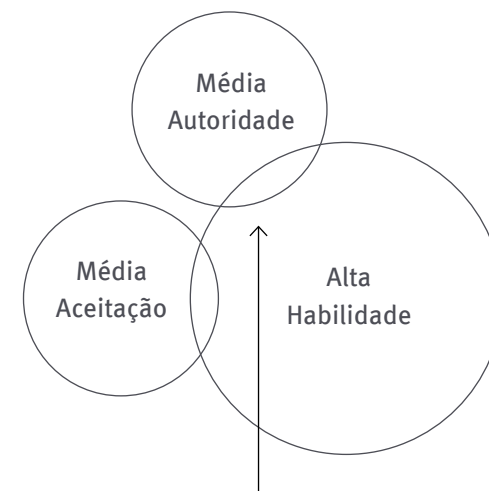
**Grande espaço
para mudança**



**Sem espaço
para mudança**



**Pequeno espaço
para mudança**



**Sem espaço
para mudança**

Ferramenta 4: Uma análise do espaço de mudança AHA

O objetivo é fazer a melhor estimativa possível, da maneira mais transparente possível, para que possamos aprender progressivamente sobre o contexto e transformar a incerteza em clareza. Comece declarando o problema em que está trabalhando (no diagrama de peixe na Ferramenta 3). Transfira cada uma das subcausas do seu diagrama de peixe. Em seguida, use estas perguntas para refletir sobre o espaço de mudança contextual para sua estimativa de AHA para cada subcausa:

Autoridade para se envolver:

- Quem tem autorização para intervir: Legalmente? Processualmente? Informalmente?
- Qual das autoridades pode apoiar a intervenção imediatamente?
- Qual delas provavelmente não apoiaria a intervenção imediatamente?

Aceitação:

- Quais agentes (pessoa/organização) têm interesse neste trabalho?
- Para cada agente, em uma escala de 1 a 10, qual é a chance de eles apoiarem essa mobilização?
- Em uma escala de 1 a 10, quanta influência cada agente possui sobre a potencial intervenção?
- Qual a proporção de ‘importantes apoiadores’ você possui (acima de 5 em ambas estimativas acima)?
- Qual a proporção de agentes de ‘baixa aceitação’ você possui (abaixo de 5 em ambas estimativas)?

Habilidade:

- Qual é a habilidade da sua equipe?
 - Quem são os agentes (o menor grupo de pessoas) que você precisa para ‘trabalhar’ em qualquer parte da intervenção?
 - Por quanto tempo você precisaria desses agentes?
- Qual é a sua disponibilidade de recursos?
 - Quanto dinheiro você precisaria para a intervenção?
 - Quais outros recursos você precisa para a intervenção?

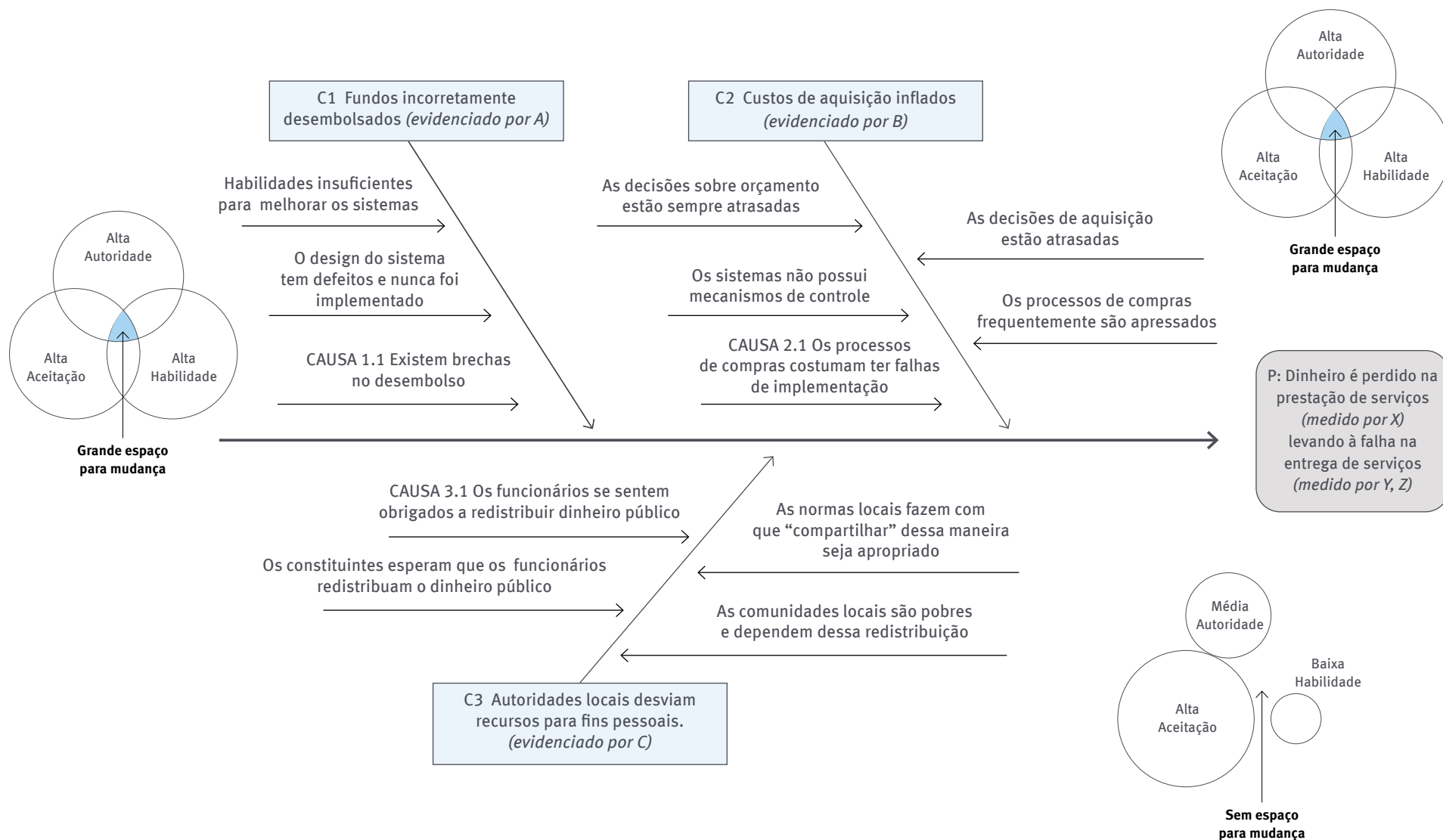
PERGUNTAS PARA REFLEXÃO	ESTIMATIVA AHA (BAIXA, MÉDIA, GRANDE)	PREMISSAS
CAUSA 1		
No geral, quanta Autoridade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Habilidade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Aceitação você acha que possui para esta intervenção?		
Qual é o espaço de mudança para a causa 1? (grande espaço de mudança, algum espaço de mudança ou nenhum espaço de mudança) – diagrama “AHA”		

Ferramenta 4: Uma análise do espaço de mudança AHA

PERGUNTAS PARA REFLEXÃO	ESTIMATIVA AHA (BAIXA, MÉDIA, GRANDE)	PREMISSAS
CAUSA 2		
No geral, quanta Autoridade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Habilidade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Aceitação você acha que possui para esta intervenção?		
Qual é o espaço de mudança para a causa 2? (grande espaço de mudança, algum espaço de mudança ou nenhum espaço de mudança) – diagrama “AHA”		
CAUSA 3		
No geral, quanta Autoridade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Habilidade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Aceitação você acha que possui para esta intervenção?		
Qual é o espaço de mudança para a causa 3? (grande espaço de mudança, algum espaço de mudança ou nenhum espaço de mudança) – diagrama “AHA”		

PERGUNTAS PARA REFLEXÃO	ESTIMATIVA AHA (BAIXA, MÉDIA, GRANDE)	PREMISSAS
CAUSA 4		
No geral, quanta Autoridade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Habilidade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Aceitação você acha que possui para esta intervenção?		
Qual é o espaço de mudança para a causa 4? (grande espaço de mudança, algum espaço de mudança ou nenhum espaço de mudança) – diagrama “AHA”		
CAUSA 5		
No geral, quanta Autoridade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Habilidade você acha que possui para esta intervenção?		
No geral, quanta Aceitação você acha que possui para esta intervenção?		
Qual é o espaço de mudança para a causa 5? (grande espaço de mudança, algum espaço de mudança ou nenhum espaço de mudança) – diagrama “AHA”		

Figura 3: Análise do espaço de mudança em diferentes vertentes causais/ subcausais de um problema



Ferramenta 5: Mude o espaço em nosso diagrama de Ishikawa do grupo

Redesenhe seu diagrama de Ishikawa da Ferramenta 3 e adicione sua análise de espaço para mudança da Ferramenta 4.



Ferramenta 6: Construção da sua Autoridade, Aceitação e Habilidade

Usando sua análise do espaço de mudança da Ferramenta 5, indique sua estratégia para criar/expandir sua Autoridade, Aceitação ou Habilidade, para cada uma das subcausas do diagrama de peixe da Ferramenta 3.

CAUSA/SUB-CAUSA	ESPAÇO PARA MUDANÇA <i>(grande, algum espaço ou nenhum espaço)</i>	ESTRATÉGIA <i>O que você fará (por exemplo: expandirei meu espaço para mudanças criando autoridade) e por quê?</i>

CAUSA/SUB-CAUSA	ESPAÇO PARA MUDANÇA <i>(grande, algum espaço ou nenhum espaço)</i>	ESTRATÉGIA <i>O que você fará (por exemplo: expandirei meu espaço para mudanças criando autoridade) e por quê?</i>

SEÇÃO 4:

Explorando o espaço de design em busca de possíveis soluções



Os processos de desconstrução e sequenciamento ajudam a pensar sobre onde você deve agir (onde temos um grande espaço para mudança e onde ele é limitado?). No entanto, o desafio que ainda resta é determinar “o que” fazer. Esse é um desafio sério ao lidar com problemas complexos, já que as respostas geralmente não são claras - se formos honestos, precisamos admitir que muitas vezes não sabemos o que fazer e as soluções identificadas como melhores práticas externamente podem parecer promissoras, mas na prática provavelmente nos levarão a armadilhas de capacidade. Então, como lidar com a tentação das melhores práticas (ou a pressão para adotá-las)?

Acreditamos que as respostas sobre “o que” fazer em relação a problemas complexos existem, e podem ser encontradas, mas devem surgir por meio de experimentação, repetição e aprendizado ativos. Isso significa que as respostas não podem ser planejadas ou desenvolvidas de maneira passiva ou acadêmica por especialistas que aplicam conhecimentos de outros contextos. As respostas devem ser encontradas no contexto da mudança por meio do envolvimento e aprendizado ativos. Além disso, uma solução real para problemas complexos vem na forma de diversas soluções pequenas para as muitas vertentes causais do problema.

Explorar o espaço de design, o quarto passo para executar o PDIA, ajuda a procurar e experimentar várias soluções alternativas. Isso não quer dizer que as ideias de fora (e as chamadas “melhores práticas”) não devam ser consideradas como possíveis respostas ou caminhos para a construção de capacidade estatal, mas sim que é improvável que mesmo as melhores e mais eficazes práticas tratem de todas as dimensões específicas dos problemas que precisam de atenção.

Nesta seção, você aprenderá a identificar várias soluções que irão contribuir com sua estratégia de encontrar e ajustar o “o que” para o seu contexto. Esse processo gera lições positivas e negativas de cada ideia - sem que uma ideia individual seja considerada “a solução”. Nós observamos que essas lições levam ao surgimento de novos caminhos híbridos ou soluções construídas localmente que misturam elementos de todas as ideias.

RECURSOS



VÍDEO

Encontre vídeos em
vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português
[Aprendendo por explorações](#)



LENDO



Capítulo 8:
O modelo de busca adaptativa

Figura 4: O espaço de design: de onde tiramos ideias?

Existem duas dimensões no espaço de design, refletidas nos eixos da figura na próxima página: horizontalmente, refletimos se uma ideia é administrativa e politicamente viável no contexto em questão (as soluções já funcionaram nesse contexto antes, de modo que as pessoas no contexto sabem como implementá-las?); verticalmente, consideramos se as ideias são tecnicamente corretas (de modo que elas sejam usadas para resolver o problema que está sendo considerado).

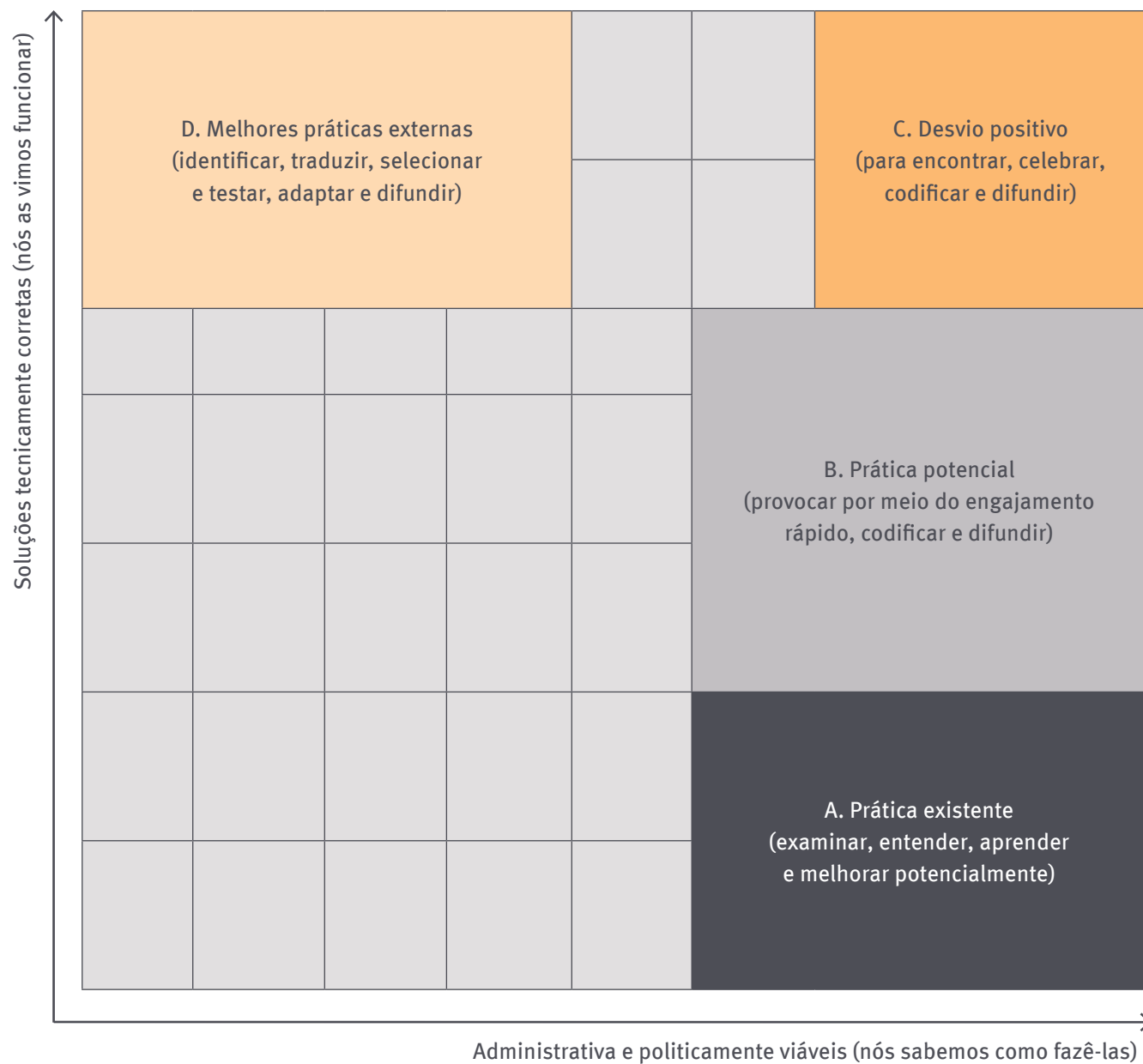
A. Prática existente é a primeira área de oportunidade no espaço de design (“A” no canto inferior direito da figura). Acreditamos que sempre existe alguma prática ou capacidade que oferece uma oportunidade de aprender sobre o que funciona no seu contexto, o que não funciona e por quê. As ferramentas comuns para ajudar nesse processo são a análise de lacunas, avaliação de programas, visitas de campo, imersões, inspeções e etc. É a prática que os agentes em seu contexto melhor conhecem, e começar o trabalho a partir de experiências que a equipe já domina pode ser uma forma de empoderar esses agentes, garantir que eles desenvolvam uma visão clara do problema e se sintam responsáveis pelo processo de busca de soluções.

B. Prática potencial é uma segunda área de oportunidade no espaço de design (“B” na figura). Esse é o conjunto de ideias potenciais e recursos governamentais que são possíveis no contexto - dadas as realidades administrativas e políticas - mas requerem atenção e foco para emergir. Um exemplo são intervenções do tipo “resultados rápidos”, onde grupos de pessoas recebem um desafio, um problema focal, para resolver em um período limitado e sem o uso de novos recursos. Esses exercícios podem ser incrivelmente motivadores e capacitadores para agentes locais, que conseguem ver suas próprias conquistas em curto período de tempo. As ideias que emergem dessas iniciativas rápidas também podem se tornar a base de soluções permanentes para os problemas existentes.

C. Desvio positivo é a terceira área de oportunidade no espaço de design (“C” no canto superior direito da figura). O desvio positivo refere-se a ideias que são já estão sendo adotadas no contexto da mudança (portanto, elas são possíveis) e produzem resultados positivos (resolvendo o problema e, portanto, tecnicamente corretas), mas não são a regra (daí a ideia de desvio). Encontrar esses desvios positivos, celebrando-os, codificando-os e difundindo amplamente os princípios fundamentais de seu sucesso é crucial.

D. Melhores práticas externas é a última área de oportunidade no espaço de design (“D” no canto inferior esquerdo da figura). Esses geralmente são os primeiros conjuntos de ideias que os reformadores e formuladores de políticas públicas examinam e sugerem. Muitas vezes existem múltiplas boas/melhores ideias externas que podem gerar aprendizado, e o processo deve começar por identificar algumas delas - em vez de optar por uma prematuramente. Na sequência, essas ideias precisam ser traduzidas para o seu próprio contexto.

Nós defendemos tentar mais de uma nova ideia de cada vez em qualquer contexto de mudança.



Ferramenta 7: Exploração do espaço de design

O que precisamos obter, para qualquer ideia nova?

- a. Uma nova política ou prática que caiba no espaço de mudança existente
- b. Uma maneira de ampliar a autoridade
- c. Uma maneira de ampliar a habilidade
- d. Uma maneira de ampliar a aceitação

Como podemos trabalhar para encontrar ideias em pelo menos dois dos seguintes domínios de ideias?

- a. Prática existente (examinar, entender, aprender e potencialmente melhorar)
- b. Prática potencial (para provocar por meio do engajamento rápido, codificação e difusão)
- c. Desvio positivo (para encontrar, celebrar, codificar e difundir)
- d. Melhores práticas externas (para identificar, traduzir, selecionar e tentar, adaptar e difundir)

Subcausa 1:

Subcausa 2:

Subcausa 3:	
Subcausa 4:	

SEÇÃO 5:

Construindo e mantendo autoridade



É preciso autoridade para empreender qualquer iniciativa destinada a desenvolver capacidade estatal. No entanto, não é fácil criar autoridade para agir. Ambientes de autoridade são geralmente fragmentados e difíceis de navegar. Programas e políticas geralmente envolvem vários domínios de autoridade nos quais muitos agentes e processos diferentes agem para restringir ou apoiar comportamentos. Estruturas de autorização também costumam variar verticalmente, com agentes em diferentes níveis de uma organização ou estrutura intergovernamental desfrutando de controle sobre diferentes dimensões do mesmo processo.

A informalidade frequentemente reina nesses desafios, manifesta em estruturas de autoridades orientadas por personalidades e relacionamentos. Essas estruturas quase nunca são bem conhecidas, especialmente por pessoas de fora, o que torna extremamente difícil saber quem realmente autoriza o que em qualquer contexto. Seja forma ou informal, as estruturas de autorização são frequentemente volúveis e inconsistentes. Autorizadores sancionam novas atividades por vários motivos, e também podem perder interesse, energia ou paciência por muitas razões. Isso significa que o apoio contínuo de qualquer autorizador por um período de tempo nunca é garantido, independentemente de quais promessas foram feitas. Portanto, a autoridade precisa ser tratada como uma variável, e não como algo fixo. É dinâmica e, com estratégias bem estruturadas, pode ser influente na expansão do seu espaço de mudança (consulte a Seção 3).

Nesta seção, você aprenderá a identificar suas várias necessidades de autorização, onde poderá encontrá-las – considerando como a autoridade está estruturada em seu contexto – e como conseguir mais autorizações ao longo do tempo.

RECURSOS



VÍDEOS

Encontre vídeos em
vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português

[Entendendo seu ambiente de autorização](#)

[Mantendo seu ambiente de autorização](#)

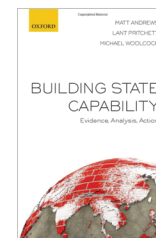
[Burocracia ideal versus real](#)

[Autoridade fragmentada e disfuncional](#)

[Concurso de autorização](#)



LENDO



Capítulo 9:
**Gerenciando seu ambiente
de autorização**

Ferramenta 8: De que tipo de autoridade você precisa e onde encontrá-la?

A definição do seu problema:	Seu autorizador principal:
	Por que você assume que tem o apoio dele/dela?

Não esperamos que você identifique uma lista exaustiva de necessidades aqui, já que haverá necessidades emergentes à medida que você progride em suas iterações. Sugerimos que esta lista faça parte da sua revisão frequente em todos os ciclos de iteração, quando você pode atualizar seu entendimento das necessidades (e suposições) de autorização em intervalos regulares e envolver os autorizadores nela.

FAÇA UMA LISTA DE SUAS NECESSIDADES PARA CADA UMA DAS CATEGORIAS A SEGUIR	VOCÊ ACHA QUE O AUTORIZADOR PRINCIPAL APOIA ESTA NECESSIDADE?	QUEM PRECISA FORNECER AUTORIZAÇÃO PARA SATISFAZER ESSA NECESSIDADE?
Seu próprio tempo e esforço		
Tempo e esforço de outras pessoas		



FAÇA UMA LISTA DE SUAS NECESSIDADES PARA CADA UMA DAS CATEGORIAS A SEGUIR	VOCÊ ACHA QUE O AUTORIZADOR PRINCIPAL APOIA ESTA NECESSIDADE?	QUEM PRECISA FORNECER AUTORIZAÇÃO PARA SATISFAZER ESSA NECESSIDADE?
Recursos		
Direitos de tomada de decisão		
Outros		

Ferramenta 8: De que tipo de autoridade você precisa e onde encontrá-la?

continuação

FAÇA UMA LISTA DE SUAS NECESSIDADES PARA CADA UMA DAS CATEGORIAS A SEGUIR	VOCÊ ACHA QUE O AUTORIZADOR PRINCIPAL APOIA ESTA NECESSIDADE?	QUEM PRECISA FORNECER AUTORIZAÇÃO PARA SATISFAZER ESSA NECESSIDADE?
Autorização flexível (<i>disposto a receber solicitações de autorização conforme elas surgirem</i>)		
Autorização compartilhável (<i>permite o envolvimento de outros autorizadores, renunciando a parte do controle e propriedade</i>)		
Autorização sólida (<i>firme, paciente e pronta para explicar falhas de curto prazo aos que resistem à intervenção</i>)		

Ferramenta 9: Sua estratégia de comunicação e persuasão para convencer seus autorizadores

	AUTORIZADOR 1	AUTORIZADOR 2	AUTORIZADOR 3	AUTORIZADOR 4
	<i>Nome:</i>	<i>Nome:</i>	<i>Nome:</i>	<i>Nome:</i>
O autorizador concorda que você tem um problema?				
O que faria o autorizador se importar mais com o problema?				
O autorizador apoia a iteração experimental que você propõe?				
O que poderia convencer o autorizador de que uma abordagem iterativa experimental é necessária?				

SEÇÃO 6:

Planejando sua primeira iteração



Experimentar uma série de pequenas intervenções em ciclos rápidos e curtos ajuda a reduzir riscos comuns em processos de reforma de políticas públicas, como parecer muito lento para reagir a um problema ou executar uma intervenção custosa, de grandes proporções, e mal-sucedida. Isto ocorre porque cada etapa permite ação rápida, relativamente barata e aberta a ajustes; e com várias ações ao mesmo tempo, há uma chance maior de obter sucessos iniciais (comumente chamados de “vitórias rápidas”, ou “quick wins” em inglês).

Os pequenos passos também ajudam a eliminar (ou esclarecer) os desafios contextuais, inclusive aqueles que emergem a partir das próprias intervenções. Facilitar tais desvios positivos e aprendizados contextuais é especialmente importante em contextos incertos e complexos, onde os reformadores não sabem ao certo quais são os problemas e soluções e frequentemente carecem de confiança em suas habilidades para melhorar a situação.

Projetar sua primeira iteração é uma etapa fundamental para executar o PDIA, onde várias ideias de soluções são identificadas e colocadas em ação, etapas iterativas permitem que soluções legítimas surjam a nível local e promovam a adaptação às idiossincrasias do contexto local.

Nesta seção, você aprenderá como projetar sua primeira iteração. Esta é a sua oportunidade de finalmente tomar algumas atitudes para solucionar seu problema. O processo deve ser visto como experimental e, provavelmente, envolve várias ideias de soluções possíveis de cada vez (em vez de apenas uma por vez). Também pode ser acelerado para garantir que o processo de mudança ganhe e mantenha momentum e ritmo (em maior ou menor grau, dependendo de onde você está no processo de mudança e de quais problemas, causas ou subcausas estão sendo tratados).

RECURSOS

VÍDEOS

Encontre vídeos em vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português

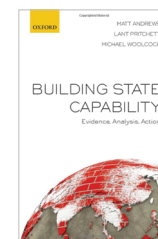
[Aprender repetir adaptar](#)

[Projetando sua primeira iteração](#)

[Iteração é pesquisa em ação](#)

[Devolver o trabalho](#)

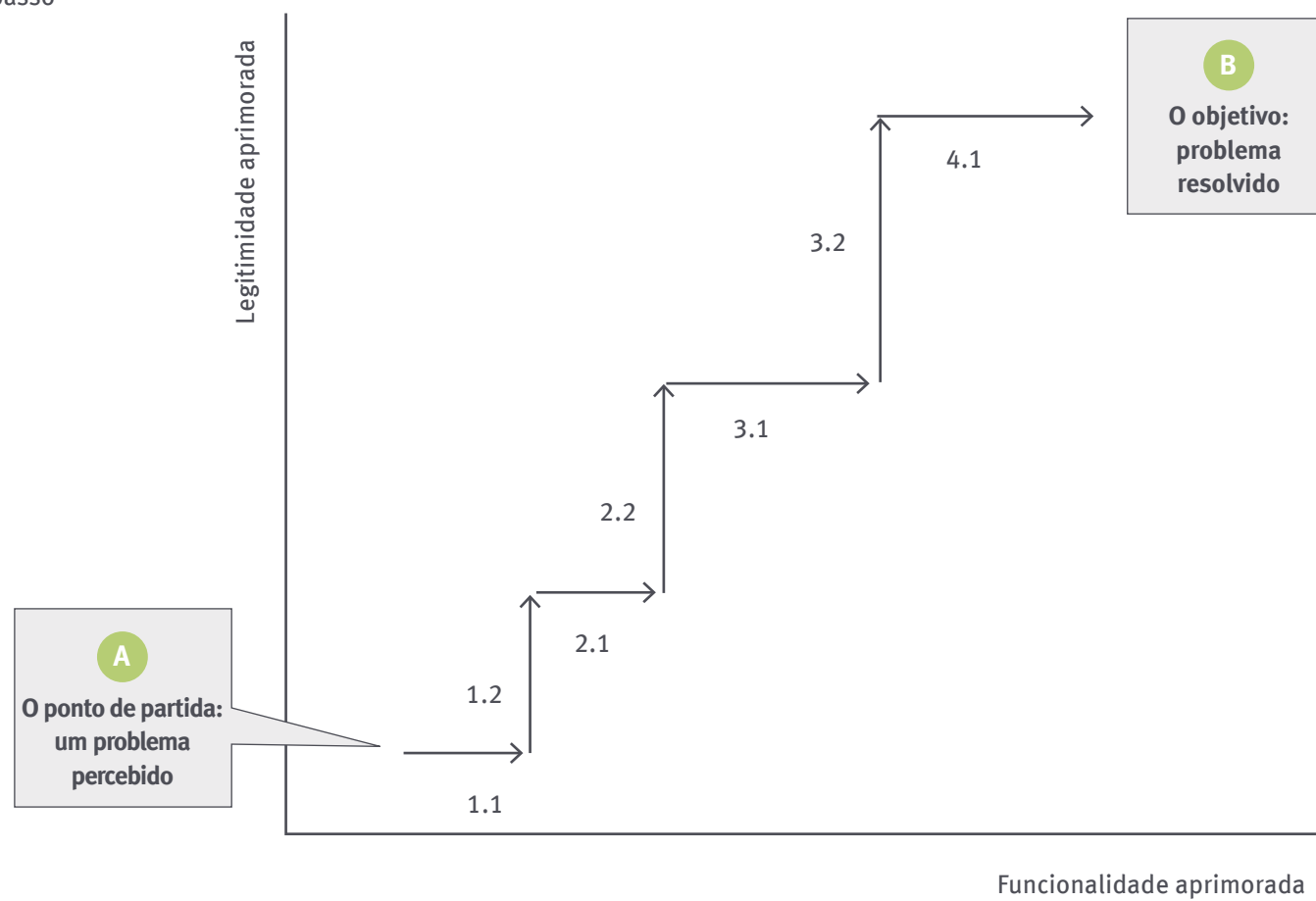
LENDO



Capítulo 8:
O modelo de busca adaptativa
(páginas 17–42)

Figura 5: Iterando para melhorar progressivamente a funcionalidade e a legitimidade

Comece tentando fazer algo no seu contexto se tornar um pouco mais funcional. Em seguida, aprenda com essa experiência, obtendo alguma legitimidade com as vitórias rápidas e, talvez, ajustando e repetindo com um passo maior na próxima vez, aprendendo novamente e obtendo legitimidade novamente, subindo passo a passo até chegar ao topo.



Ferramenta 10: Estruturando sua primeira iteração

Usando toda a análise que você fez nas seções anteriores, identifique algumas ideias sobre as quais você atuará em sua primeira iteração (um período de uma semana). As etapas iniciais devem ser detalhadamente especificadas, com determinação precisa de quais serão feitas, por quem serão feitas, com indicação

de todas as ideias escolhidas, determinando o começo e o fim dos prazos para a primeira etapa. Nós sugerimos que você trabalhe com prazos apertados no início desse tipo de trabalho, a fim de estabelecer os fundamentos de uma cultura de trabalho orientada para a ação e criação de ritmo e momentum.

Causa 1:		
Ideia		
Etapas de ação (o que você fará nos próximos 5 a 7 dias)		
<i>Quem será responsável?</i>	<i>O que será feito?</i>	<i>Premissas</i>
Como saberemos se o objetivo foi alcançado?		Data do balanço da iteração (e quem estará envolvido)

Ferramenta 10: Estruturando sua primeira iteração *continuação*

Causa 2:		
Ideia		
Etapas de ação (o que você fará nos próximos 5 a 7 dias)		
Quem será responsável?	O que será feito?	Premissas
Como saberemos se o objetivo foi alcançado?		Data do balanço da iteração (e quem estará envolvido)

Causa 3:		
Ideia		
Etapas de ação (o que você fará nos próximos 5 a 7 dias)		
Quem será responsável?	O que será feito?	Premissas
Como saberemos se o objetivo foi alcançado?		Data do balanço da iteração (e quem estará envolvido)

SEÇÃO 7:

Aprendendo com suas iterações



No PDIA, não há separação entre a formulação e a implementação da solução de problemas complexos. Esse é um processo simultâneo que ocorre por meio da incorporação do aprendizado experimental (ou “aprendizado pela ação”) no processo de iteração - um recurso essencial para executar o PDIA na prática. A ideia de iterar em torno de etapas específicas em vez de dar grandes saltos serve para que possamos parar e aprender com nossas experiências. Ela serve para que tenhamos um ponto de checagem que forneça oportunidades de perguntar o que foi aprendido quando tentamos enfrentar o desafio, e especialmente para aprender novos conhecimentos - que não são codificados ou escritos, mas são baseados no que fizemos ao dar nossos passos. Isso é chamado conhecimento tácito, que é o conhecimento principal que precisamos capturar e desenvolver ao trabalhar em problemas ou desafios complexos.

A marca registrada desse processo é simples: ações direcionadas são experimentadas rapidamente, lições também são reunidas rapidamente para informar o que aconteceu e porque aconteceu, e uma próxima etapa da ação é projetada e realizada com base no que foi aprendido nas etapas anteriores. Cada repetição possui cinco dimensões: (i) um prazo (com curtos períodos, a princípio), no qual (ii) você e sua equipe identificam várias ideias, (iii) agem de acordo com as ideias, (iv) param para fazer um balanço de suas experiências e testam a validade de suas premissas em contextos específicos e (v) revisam suas ideias para tentar novamente. Nesse processo, você é ao mesmo tempo a fonte e o usuário do conhecimento tácito, em comparação com muitas outras abordagens em que aquele que aprende é um receptor passivo de conhecimento. Acreditamos que o discurso e o engajamento ativos são vitais em processos complexos de mudança e, portanto, devem ser facilitados por meio das iterações.

Nesta seção, você aprenderá como usar a Ferramenta de balanço da iteração, bem como o modelo de busca adaptativa. As checagens da iteração ou “períodos de envio de ações”, é a parte mais importante do PDIA. É aqui que surgem soluções e recursos. Acreditamos que esse tipo de processo iterativo é adequado para lidar com problemas complexos e atender às necessidades estruturais de processos formais.

RECURSOS



VÍDEOS

Encontre vídeos em vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português

[Modelo de busca: Sejamos lógicos e não apenas uma estrutura](#)

[É lógico desistir do seu quadro de registro?](#)

[Pesquisar é aprender](#)

[Ferramenta de check-in em equipe](#)

[Devolver o trabalho](#)

[Emergência: Onde a prática encontra a oportunidade](#)



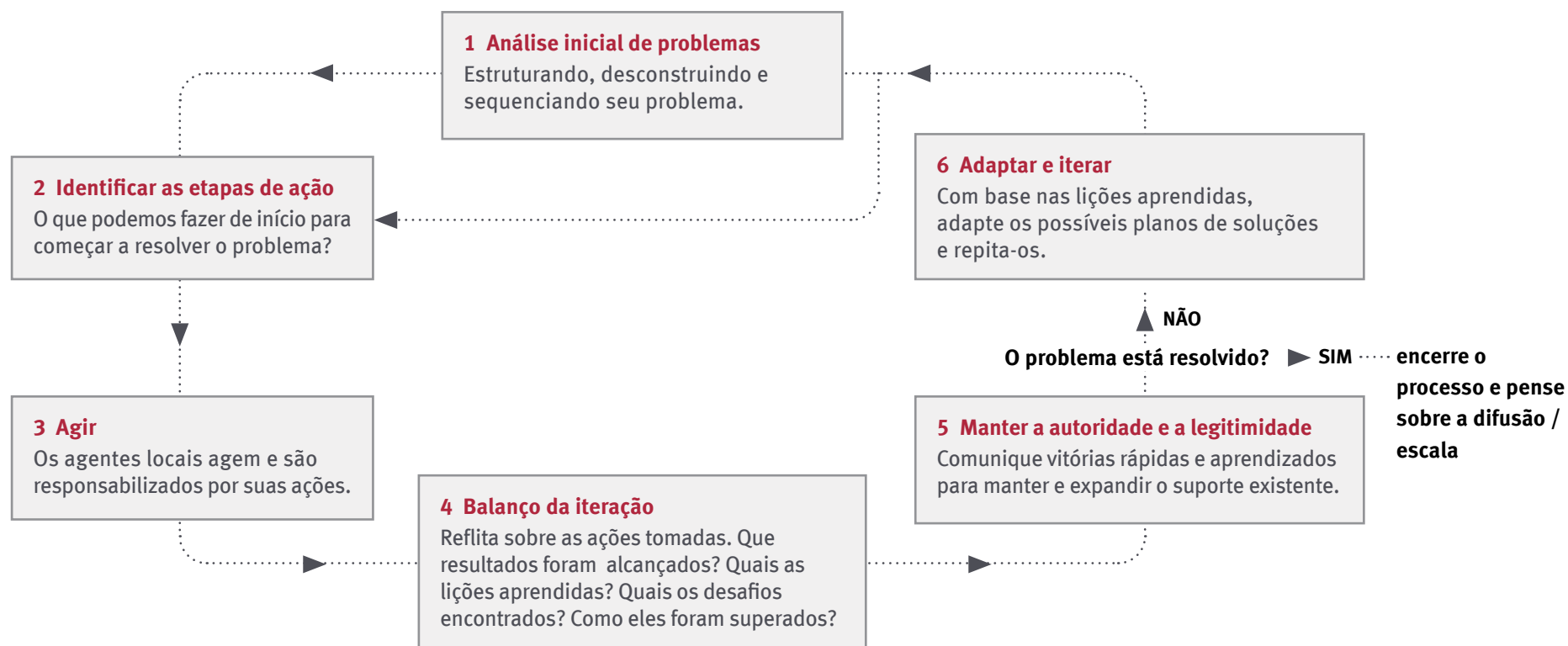
LENDO

Andrews, Matt. 2016. BSC Blog.

[Modelos de busca e trabalho adaptativo mais lógicos que quadros de registros](#)

Palakatiya, Ganga. 2019. BSC Blog. [PDIA no Sri Lanka: atraindo investidores-âncora na fabricação de painéis solares.](#)

Figura 6: O processo iterativo



Ferramenta 11: Promovendo aprendizado experiencial em seu processo de encontrar e ajustar soluções

1 Para você, quais são as perguntas mais apropriadas?

2 Quem precisaria estar envolvido?

3 Com que frequência você envolveria esses agentes?

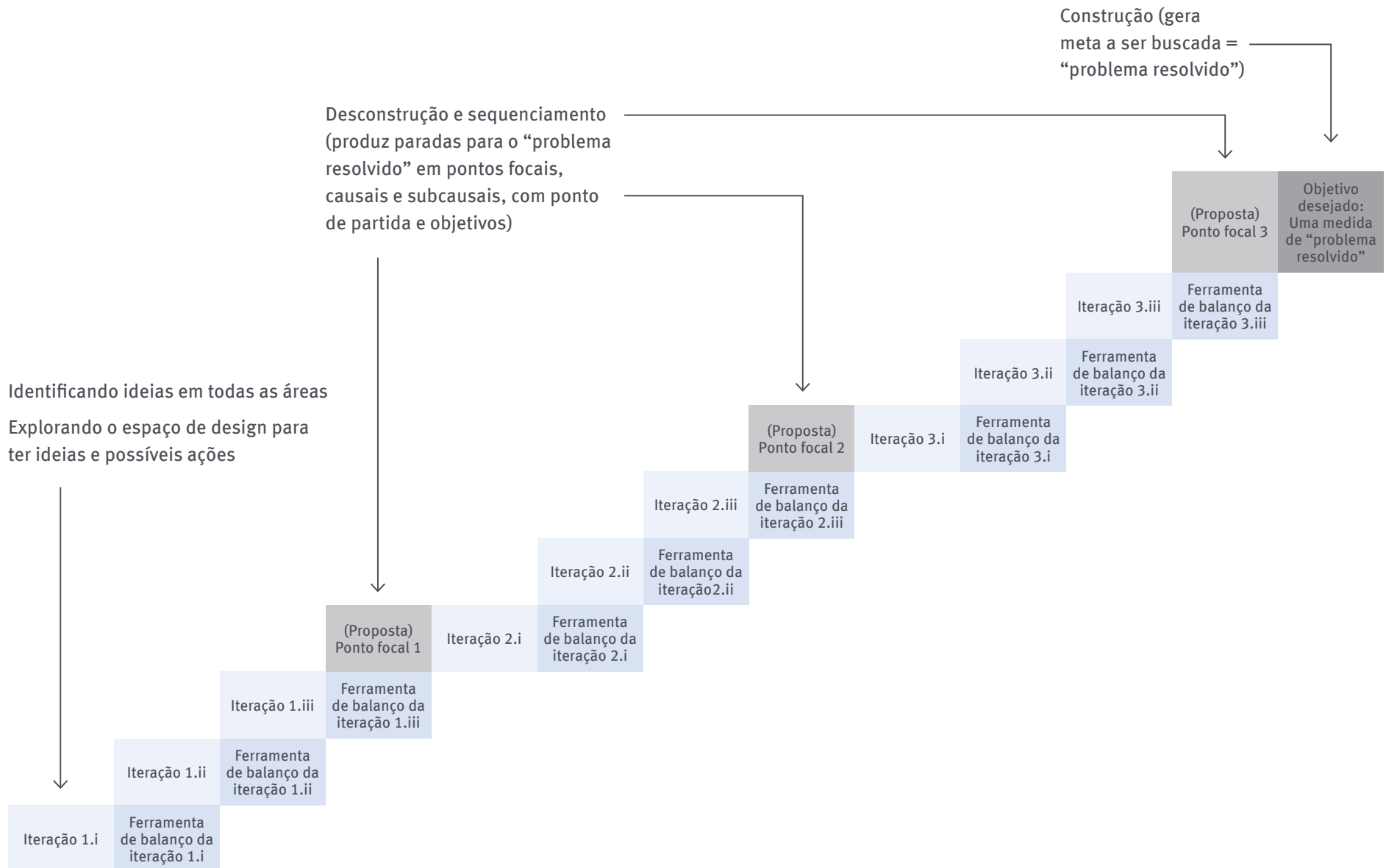
4 Como você usaria as lições aprendidas?

Ferramenta 12: Balanço da iteração

	SEMANA 1	SEMANA 2
1 O que nós fizemos?		
2 O que nós aprendemos? • sobre o problema que nos foi dado • sobre as ideias que estamos experimentando • sobre o nosso ambiente de autorização • sobre trabalhar em equipe • quaisquer outros aprendizados		
3 Com o que estamos tendo dificuldades? • Quais são as nossos maiores problemas e preocupações conforme seguimos em frente?		
4 O que vem a seguir? • Atividades em que focaremos • Metas e prazos para cada atividade • Pessoas responsáveis por cada etapa		

SEMANA 3	SEMANA 4

Figura 7: O *searchframe*, um modelo de busca adaptativa como alternativa ao pensamento linear para resolver desafios complexos



Ferramenta 13: O *searchframe*, ou modelo de busca adaptativa, para o meu processo de localização e ajuste



SEÇÃO 8:

Adiante



Fazer o PDIA é difícil. Temos certeza de que você já sabe disso a esta altura, mas não devemos nos iludir: os problemas que enfrentamos, as forças resistentes a reformas, os sistemas históricos nos quais estamos inseridos, e os pontos de partida pelos quais o PDIA começa podem fazer com que o desafio diante de nós pareça assustador e avassalador – e, em um dia ruim, talvez impossível.

Os estudantes da história dos movimentos sociais sabem que muitas coisas que agora consideramos como normais em países “desenvolvidos” - ar puro, igualdade humana, sufrágio feminino, condições seguras de trabalho, saneamento básico - começaram como ideias novas (mas aparentemente radicais) que, com o tempo, se fundiram em agendas de reformas com capacidade de superar indiferenças e forte oposição; com persistência obstinada, elas se tornaram rotineiras (uma experiência cotidiana) e normativas (o que todos assumem que deve ser uma experiência cotidiana). O atingimento desses objetivos por vezes demorou séculos (fim da escravidão) e, em outros casos, permanece imperfeita até hoje (igualdade de gênero). Às vezes, podem se passar décadas sem que vejamos alguma mudança diante do tempo, esforço e recursos gastos. Nelson Mandela passou 27 anos na prisão como parte de sua contribuição à campanha para acabar com o *apartheid* na África do Sul; nos perguntamos como seriam seus “indicadores-chave de desempenho” (ou *KPIs* em inglês) no final do ano 25...

Um dia, talvez, algo como o PDIA será a maneira normal e normativa de lidar com desafios complexos de desenvolvimento, mas apenas um movimento social global de cidadãos comprometidos e de desenvolvimento de profissionais tornará isso realidade. Por enquanto, temos que começar de onde estamos, esperar muitos contratempos, convocar coragem coletiva e embarcar com outras pessoas naquilo que Albert Hirschman tão apropriadamente chamou de “uma longa viagem de descoberta”.

Esperamos que este conjunto de ferramentas seja útil para você e desejamos o melhor em sua jornada PDIA.

RECURSOS



VÍDEOS

Encontre vídeos em
vimeo.com/album/5477026.

CC/Legendas disponíveis em português

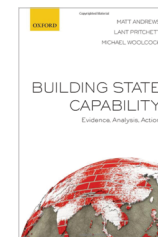
[Escalando por meio da difusão da prática](#)

[O mito da escala e sustentabilidade](#)

[PDIA: Difícil, mas vale a pena](#)



LENDO



Capítulo 10:
[Construindo a Capacidade
do Estado em escala por
meio de grupos](#)
(páginas 215–231)

Anotações

