



Bloomberg Philanthropies | MAYORS CHALLENGE

Kit de Ferramentas do Mayors Challenge para Inovadores

Índice

00 SOBRE ESTE TOOLKIT

01 DEFINA A VISÃO

02 DEFINA UM PROBLEMA CLARO

03 COLETA DE EVIDÊNCIAS

04 BUSQUE INSPIRAÇÃO

05 BRAINSTORMING NOVAS IDEIAS OUSADAS

06 DESENVOLVA SUA IDEIA

07 FORME SUA EQUIPE

Este toolkit é inspirado nas melhores práticas de inovação e *design thinking* que apoiam a resolução criativa de problemas, a ideação e a colaboração.

SOBRE ESTE TOOLKIT

Bloomberg
Philanthropies

MAYORS
CHALLENGE

Bem-vindo!

Estamos felizes por você estar aqui. Pronto para inovar o fornecimento de serviços em sua cidade?

Estamos aqui para apoiá-lo!

Este toolkit ajudará você a:

- Percorrer cada etapa de um processo comprovado para esclarecer um problema a ser resolvido e colaborar com os moradores para desenvolver uma solução nova e ousada.
- Servir como um recurso contínuo para ajudá-lo a iniciar novos projetos ou a se candidatar a outros subsídios. Baixe e salve este arquivo para consultas futuras!



Módulos

Este kit de ferramentas foi projetado para prefeituras em qualquer estágio de inovação governamental. Inclui 7 módulos para orientar sua jornada, cada um com:

- Folhas de atividades para ajudar você a pensar no seu problema e nas possíveis soluções
- Guias de facilitação para atividades em grupo
- Exemplos de respostas de candidatos anteriores

Ao final, você terá uma ideia ousada para um serviço de apoio aos moradores da sua cidade.



Tempo estimado

Os módulos são autoprogramados e flexíveis com base nas suas necessidades, com estimativas de tempo para ajudar você a se planejar. A conclusão de todos os módulos levará pelo menos 15 horas.

O Módulo 3, Coleta de Evidências, é especialmente variável em termos de tempo necessário, dependendo de suas necessidades e fontes de informação. Você pode esperar revisar e atualizar as folhas de atividades anteriores à medida que avança.



Sozinho ou em grupo

Algumas atividades do toolkit são melhores quando realizadas em grupos do que individualmente. Para elas, é útil reservar um tempo para facilitação e discussão. As sessões em grupo são especialmente úteis para o Módulo 2, Defina um Problema Claro, e para o Módulo 5, Brainstorming Novas Ideias Ousadas.

Conteúdo do Toolkit

Módulo	Para a pergunta de candidatura	Tempo estimado	Individual ou em grupo
01 Defina a visão	Explore áreas prioritárias	20 min	Individual
	Defina metas de impacto	30 min	Individual, grupo
02 Defina um problema claro	5 porquês e declaração de problema	30 min - 1 hora	Individual, grupo
	Moradores impactados	30 - 45 min	Individual, grupo
03 Coleta de evidências	Entrevistas com os moradores	1 - 2 horas (por entrevista)	Individual
	Observação presencial	1 - 2 horas	Individual, grupo
04 Busque inspiração	Biblioteca de inspirações	1 hora	Individual, grupo
	Empreste e adapte	1 hora	Individual
05 Brainstorming novas ideias ousadas	Como nós podemos	30 min	Individual
	Banco de aquecimento criativo	5 - 15 min	Grupo
	Regras do brainstorming	10 min	Grupo
	Impulsione sua ideia	30 min	Individual, grupo
	Misturas radicais	30 min	Individual, grupo
	Questione o status quo	20 min	Grupo
06 Desenvolva sua ideia	Storyboard do conceito	30 - 45 min	Individual, grupo
	Manchetes do futuro	30 min	Individual, grupo
07 Forme sua equipe	Formação de equipes	30 - 45 min	Individual, grupo

MÓDULOS

Bloomberg
Philanthropies

MAYORS
CHALLENGE

Defina a visão

A definição de metas ambiciosas ajuda você a passar de mudanças incrementais para ideias grandes e transformadoras. Estabelecer metas antecipadas mantém sua equipe e as partes interessadas focadas à medida que você desenvolve ideias e planos para atingir seus objetivos.

Defina a visão

DICAS

- A visão de sua cidade pode evoluir à medida que você aprende mais nos módulos subsequentes. Nesta etapa, a visão deve ser aspiracional e direcional.

Instruções:

1

Identifique uma área prioritária

Selecione uma área de problema relacionada aos serviços essenciais que deseja abordar com este kit de ferramentas. Se não tiver certeza por onde começar, use a [planilha Explore Problem Areas](#) para encontrar o foco.

2

Desenvolva uma visão

Visualize um estado futuro de sua cidade em que a área prioritária escolhida tenha sido abordada. A [folha de atividade Defina Metas de Impacto](#) ajudará você a articular os resultados e uma visão para os moradores da sua cidade.

3

Alinhe-se com a visão

Busque o comprometimento do(a) prefeito(a) e/ou do seu patrocinador municipal para que a visão seja alcançada. Certifique-se de que sua equipe e as partes interessadas entendam como o compromisso delas ajudará a atingir as metas de impacto.

Explore áreas prioritárias

1 Quais são as áreas prioritárias relacionadas aos serviços essenciais que afetam diretamente os moradores e precisam ser abordadas em sua cidade?

Não pense demais. Confie em sua intuição, em seu ponto de vista único e em sua experiência de vida. Pense no feedback ou nas solicitações que você recebe dos moradores e nos problemas que você observa ou vivencia pessoalmente.

META DA ATIVIDADE: Explorar e revelar as áreas problemáticas nas quais deseja se concentrar por meio deste kit de ferramentas

Tempo sugerido: 20 minutos

2 Analise suas áreas prioritárias.

- Circule os serviços relacionados às áreas prioritárias que abrangem toda a cidade
- Adicione uma marca de seleção ao lado das áreas prioritárias que são voltadas para os moradores
- Sublinhe as áreas prioritárias que estão em uma área sobre a qual a cidade tem autoridade
- Adicione uma estrela ao lado das áreas prioritárias com as quais o Prefeito se comprometeu ou estaria disposto a resolver de forma prioritária

3 Priorize suas áreas prioritárias.

Dentre as áreas problemáticas que atendem aos 4 critérios acima, escolha uma para se concentrar.

Se nenhuma de suas áreas prioritárias atender a todos os quatro critérios, brainstorming de outras áreas prioritárias. Conversar com os moradores pode ajudar a identificar as áreas prioritárias de maior impacto. Você pode explorar como fazer isso no [Módulo 3](#).

Defina metas de impacto

META DA ATIVIDADE: Formular uma declaração de visão que orienta sua equipe

Tempo sugerido: 30 minutos

1 Explore suas metas de impacto

Imagine um estado futuro em que a área prioritária escolhida não exista mais em sua cidade. Qual é o impacto em sua cidade e seus moradores? O impacto geralmente é de longo prazo e é algo para o qual seu trabalho contribuirá ao longo do tempo.

A mudança duradoura com a qual você gostaria de contribuir para a sua cidade é:

2 Obtenha feedback do seu Prefeito

No processo, você descobrirá as expectativas para a mudança de prazo mais longo, bem como os resultados mais imediatos que contribuirão para essa mudança.

Para alcançar essa mudança duradoura, sua cidade precisará considerar o seguinte:

3 Refine suas metas de impacto

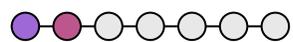
Defina um prazo para atingir as metas de impacto juntamente com um resultado mensurável para seus moradores. Escreva suas metas de impacto como uma declaração de visão.

Exemplo: Até 2030, todos os jovens terão acesso a oportunidades econômicas que lhes permitam estar seguros e protegidos.

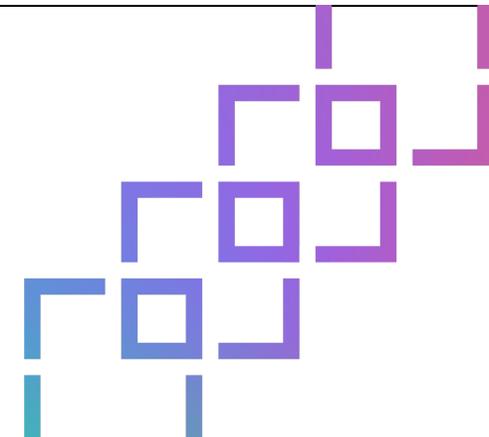
A visão para sua cidade é:

Defina um problema claro

Uma grande ideia começa com uma declaração clara do problema. Uma declaração de problema bem articulada é como uma bússola no deserto da inovação, assegurando que cada passo dado se dirija a uma solução que seja eficaz e significativa para seus moradores.



Defina um problema claro



Objetivos de Aprendizado

Ao final deste módulo, você será capaz de:

- Selecione o problema certo a ser abordado
- Escrever uma Declaração de Problema clara que transmita qual é o problema, quem o problema afeta e por que o problema existe em sua cidade

Defina um problema claro

DICAS

- Evite formular uma declaração de problema que seja uma solução disfarçada. Você deve separar o problema de uma solução em potencial, que, nesse estágio, pode ou não estar correta.
- Ao preencher estas folhas de atividades, tome nota das lacunas no seu entendimento e onde você pode estar fazendo suposições.
- O que você acha que é o problema pode não ser a experiência dos moradores. Valide as suposições entrando em contato com os moradores.

Instruções:

1

Get to the root of your problem

Usando a planilha Cinco Porquês e Declaração de Problema, identifique as causas-raiz do problema que deseja resolver. Selecione em qual causa-raiz se deve concentrar para criar uma Declaração de Problema clara.

Se não tiver certeza por onde começar, use a [folha de atividade Explore áreas prioritárias](#) para encontrar o foco.

Se precisar de dados adicionais (existentes ou novos) para concluir esta etapa, vá para o [Módulo 3](#).

2

Entenda o impacto do seu problema sobre os moradores

Com os dados disponíveis, use [a folha de atividade Moradores Impactados](#) para identificar quem é afetado pelo problema e seus principais atributos (por exemplo, dados demográficos, ocupações, comportamentos, necessidades).

Se precisar de dados adicionais (existentes ou novos) para concluir esta etapa, vá para o [Módulo 3](#).

Módulo 02 EXEMPLOS DE RESPOSTAS

EXEMPLO DE ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

Delimitação do problema: Qual é o problema em uma área de serviço essencial que sua prefeitura deseja resolver.

Um problema bem delineado é aquele que:

- *Está em uma área de serviço essencial (em toda a cidade, impactando os moradores, e sobre a qual sua cidade tem autoridade)*
- *Aquele com o qual seu prefeito se comprometeu ou para o qual estaria disposto a priorizar a solução*
- *Pode exigir colaboração interdepartamental ou multifuncional dentro e fora da prefeitura*

RESPOSTA FORTE

A declaração de problema é clara e concisa. O sintoma do problema ("desigualdade de gênero") e o problema que o candidato deseja resolver são evidentes ("pobreza de tempo" das mulheres").

A "pobreza de tempo" das mulheres é uma causa estrutural da desigualdade de gênero. As cuidadoras em tempo integral não têm autonomia financeira. Noventa por cento delas são de baixa renda e 33% são privadas de tempo livre para cuidados pessoais, o que tem impactos incalculáveis na saúde pública. Além disso, isso se traduz em uma perda considerável da participação política das mulheres, na consolidação da desigualdade dentro e fora de casa, e na perda de ganhos econômicos para a sociedade: se esse trabalho fosse remunerado, representaria 13% do PIB [da cidade] e 20% do PIB [do país]. [Consideramos que as seguintes pessoas precisam de cuidados: crianças de até cinco anos de idade, idosos e pessoas com deficiências que precisam de cuidados].

A resposta explica o que esse problema significa para um grupo específico de moradores ("As cuidadoras em tempo integral não têm autonomia financeira") e estabelece uma linha de base mensurável do impacto negativo ("33% são privadas de tempo livre para cuidados pessoais, o que tem impactos incalculáveis na saúde pública").

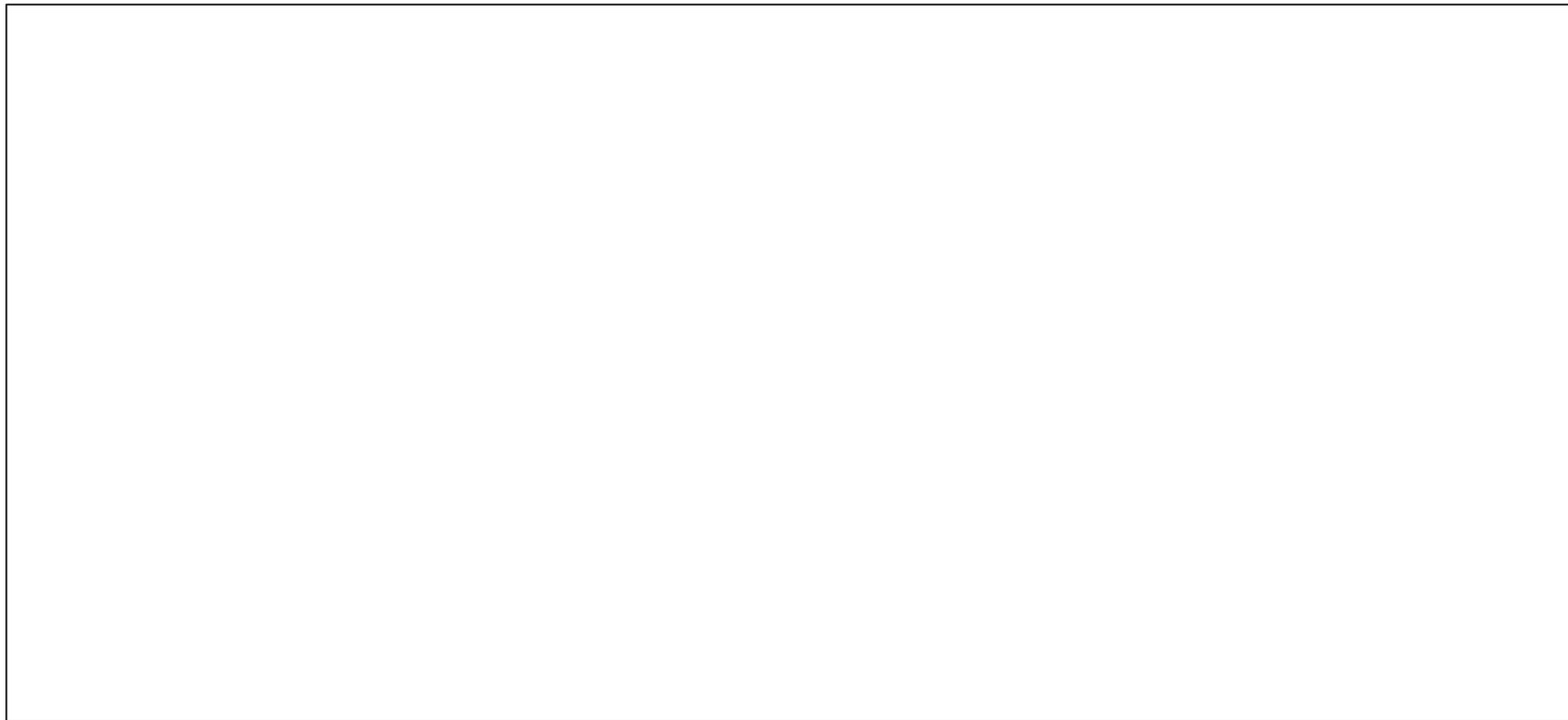
As consequências imediatas e de longo prazo para esse grupo de moradores são bem consideradas: ("perda da participação política das mulheres, consolidação da desigualdade dentro e fora de casa, perda de ganhos econômicos para a sociedade").

5 porquês + declaração de problema

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Os 5 Porquês ajudarão você a determinar a(s) causa(s) subjacente(s) dos problemas iniciais que você identificou para criar uma declaração de problema sólida.*

Tempo sugerido: 30 min - 1 hora

1 Escreva sua declaração de problema inicial.



5 porquês + declaração de problema

2 Aprofunde-se no seu problema perguntando por que ele está acontecendo e quais evidências você tem.

Por que isso está acontecendo?

Como você sabe?

5 porquês + declaração de problema

3

Marque na etapa 2 a causa do problema em que faz mais sentido focar neste projeto e articule uma nova declaração de problema.

Você pode tentar criar várias declarações de problemas para determinar qual é a mais convincente.

O problema é

Isso é um problema para

Isso é um problema porque

5 porquês + declaração de problema

4

Avalie sua declaração de problema para ver onde ela se enquadra em cada um desses espectros.

Se ele se cair mais para a direita do espectro, é provável que o problema seja uma boa opção para se concentrar. Se ele se cair mais para a esquerda, reveja seus 5 porquês e tente outra declaração de problema.

O problema é bem compreendido. Sabemos o que o causa e há evidências sólidas de uma solução que terá os efeitos pretendidos.

Qual é a natureza do problema?

Não temos certeza se compreendemos totalmente o problema, muito menos a solução.

Há um alto nível de consenso entre as partes interessadas e os especialistas sobre o que fazer.

Como as pessoas estão se envolvendo com o problema?

Há uma significativa diversidade de opiniões e até mesmo conflitos entre as partes interessadas e os especialistas sobre o que fazer.

O problema é relativamente autossuficiente e não está interligado ao seu ambiente mais amplo, que é estável e previsível (político, social e econômico).

Qual é a natureza do ambiente?

Há muitas interconexões diversas e dinâmicas entre o problema e o ambiente mais amplo, que por sua vez é instável e dinâmico (político, social e econômico).

Atingir uma meta de curto prazo.

Como seria uma solução para o problema?

Fazer mudanças sustentáveis em uma escala ampla.

Moradores impactados

OBJETIVO DA ATIVIDADE: A atividade *Moradores Impactados* ajudará você a articular quem o problema impacta em sua cidade e como, trazendo à tona áreas adicionais para pesquisa.

Tempo sugerido: 30 - 45 min

1 Preencha o modelo com três perfis diferentes de moradores que são afetados pelo seu problema.

Pode ser útil pensar em pessoas reais que você conheceu ou de quem ouviu falar ao preencher este formulário.

2 **Refleta sobre seus perfis**

- Que partes da experiência do morador estão claras para você?
- Onde você tem lacunas ou dúvidas?
- Sobre quais suposições você não tem certeza?

No próximo módulo, você terá a oportunidade de explorar suas perguntas abertas.

Morador 1

Quais são os principais atributos desse morador? Você pode incluir itens como idade, raça, gênero, ocupação, educação, composição familiar e histórico.

Quais são as principais necessidades desse morador? Com o que ele se importa?

Quando esse morador vivencia o problema? Como isso o impacta?

Morador 2

Quais são os principais atributos desse morador? Você pode incluir itens como idade, raça, gênero, ocupação, educação, composição familiar e histórico.

Quais são as principais necessidades desse morador? Com o que ele se importa?

Quando esse morador vivencia o problema? Como isso o impacta?

Morador 3

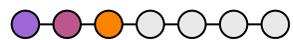
Quais são os principais atributos desse morador? Você pode incluir itens como idade, raça, gênero, ocupação, educação, composição familiar e histórico.

Quais são as principais necessidades desse morador? Com o que ele se importa?

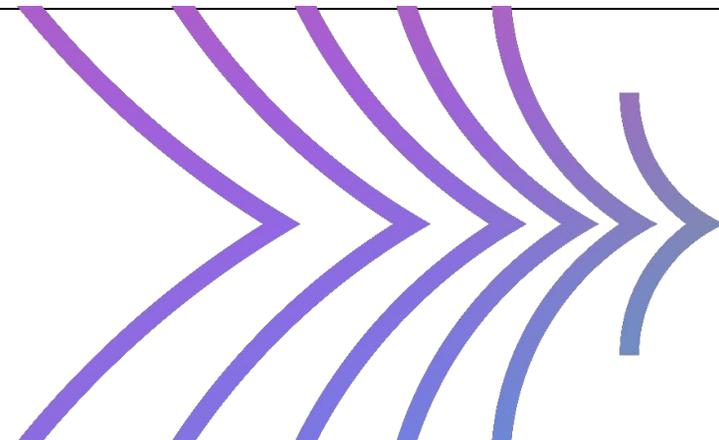
Quando esse morador vivencia o problema? Como isso o impacta?

Coleta de evidências

Embora os dados quantitativos forneçam um senso de escala para o problema, conversar com os moradores é a maneira mais valiosa de obter uma visão mais clara do problema. Os dados quantitativos informam o que está acontecendo na sua cidade em um formato numérico. Os dados qualitativos informam como e por que em um formato narrativo.



Coleta de evidências



Objetivos de Aprendizado

Ao final deste módulo, você será capaz de:

- Coleta as evidências para conectar sua declaração de problema com o impacto sobre os moradores
- Conduzir uma entrevista com um morador
- Conduzir uma imersão em campo

Coleta de evidências

DICAS

- A coleta de dados geralmente requer uma quantidade significativa de tempo. Certifique-se de que você tenha tempo e apoio suficientes para esse módulo fundamental.
- A compreensão do problema vem da conexão com as pessoas mais afetadas. Vá até onde elas estão em vez de pedir que venham até você.
- Priorize os dados que mostrem claramente o impacto do problema sobre os moradores e apoiem as áreas específicas nas quais você planeja se concentrar.

Instruções:

1

Analise os dados existentes sobre seu problema

Reúna dados existentes que destaquem a escala e o impacto do problema em sua cidade. Identifique lacunas ou questões em aberto que você tenha sobre como o problema afeta os moradores.

2

Reúna dados adicionais para preencher as lacunas

Selecione o(s) método(s) de pesquisa mais adequado(s) para explorar suas perguntas:

- Entrevistas com os moradores para entender como o problema afeta sua vida cotidiana. Use a [folha de atividade Entrevistas com os Moradores](#) para se preparar e documentar sua entrevista.
- Observação presencial para ver o problema em primeira mão no contexto. Use a [folha de atividade Observação Presencial](#) para se preparar e documentar sua imersão.
- Entrevistas com especialistas para entender as principais pesquisas e perspectivas sobre o seu problema.
- Estudos quantitativos para medir a escala do problema para sua cidade e seus moradores.
- Pesquisa secundária para entender as pesquisas existentes sobre o seu problema.

3

Refine sua declaração de problema

Com base nas novas informações coletadas, revise e atualize os [Cinco Porquês + Declaração de Problema](#) e/ou a folha de atividade [Moradores Impactos](#) do [Módulo 2](#).

Repita as etapas 1 e 2 conforme necessário. Quando tiver evidências suficientes e convincentes e uma compreensão mais profunda do problema em sua cidade, vá para o [Módulo 4](#).

EXEMPLO DE DADOS

Capture o problema: Quem é mais afetado por esse problema em sua cidade e por quê? Que evidências você pode fornecer para ilustrar o problema do serviço essencial e seu impacto sobre os moradores?

Forneça uma descrição dos moradores afetados e uma estimativa do(s) tamanho(s) da população em sua cidade; se o problema for em toda a cidade, você pode fornecer estimativas dos incidentes relevantes. Queremos que você quantifique o impacto do problema, o que nos ajuda a entender a escala do impacto na sua cidade.

As evidências devem incluir dados quantitativos para indicar a escala e o impacto do problema na sua cidade. Se dados quantitativos não estiverem disponíveis, explique como você poderia obter os dados e forneça pelo menos uma evidência qualitativa.

As evidências qualitativas podem incluir:

- *Opinião de especialistas locais*
- *Artigos ou relatórios de pesquisa*

EXAMPLE A

A pandemia aumentou o número de mulheres dedicadas ao trabalho de cuidados não remunerado de 800.000 para 1,2 milhão. O fechamento de serviços assistenciais transferiu os cuidados para os lares, onde sua redistribuição era desigual. Para 85% das crianças, era a mãe que cuidava delas. Em 50% dos casos, os cuidados com idosos e pessoas com deficiência aumentaram em mais de três horas/dia. 60% afirmaram que era difícil distribuir os cuidados. Assim, a taxa de emprego das mulheres caiu de 55% para 45%. Para cada homem que perdeu seu emprego, três mulheres perderam o seu. Os avanços obtidos antes da pandemia estão em risco.

Estimativa do tamanho da população

A [Cidade] tem uma população feminina de 4 milhões de pessoas, das quais 3,6 milhões realizam trabalho de cuidado não remunerado e 1,2 milhão o fazem em tempo integral. Isso representa 30% da população feminina da cidade, cujas possíveis contribuições socioeconômicas e políticas e bem-estar são negligenciados. Entre as cuidadoras em tempo integral, 14% sofrem situações mais graves. Eles cuidam de pessoas com deficiências extremas e não podem sair de casa. A situação piora para:

- Cuidadores em áreas rurais, que dedicam mais tempo aos cuidados e, muitas vezes, não dispõem de serviços básicos
- Migrantes, que não têm redes sociais para redistribuir os cuidados ou acesso a serviços governamentais estáveis.

EXAMPLE B

A [cidade] é testemunha de 1.681 overdoses por ano; as mortes relacionadas afetam diretamente os usuários e os danos se propagam, prejudicando as famílias, diminuindo a segurança nas ruas e a vitalidade da comunidade, aumentando os crimes envolvendo dinheiro, como roubos (cinco vezes a média do estado). As percepções resultantes da [cidade] prejudicam o investimento, a saúde, os resultados educacionais e o orgulho dos moradores. As clínicas da [cidade] atraem aqueles que buscam tratamento por meio de um sistema injusto que promove tratamento inadequado. Pacientes que não tiveram sucesso se refugiam em nossas ruas, alimentando nosso crescimento de 428% no número de pessoas em situação de rua em quatro anos, 48% com transtorno por uso de substâncias, sendo que mais de 18% vêm de outros municípios. A falta de ação perpetua essa epidemia. Precisamos criar uma disrupção no sistema para gerar mudanças.

Estimativa do tamanho da população

As pessoas pobres e sem seguro que sofrem de Transtorno por Uso de Opioides (OUD) são mais afetadas por programas de abstinência malsucedidos ou programas inadequados de metadona. 48% dos moradores de rua sem-teto no local têm um Transtorno por Uso de Substâncias. A maioria dos abrigos exige sobriedade e, por falta de compreensão, rejeita aqueles que estão em tratamento assistido por medicamentos (MAT). A dose única de buprenorfina de liberação prolongada por 30 dias, apropriada para os desabrigados, não é coberta pela taxa de pobreza da [cidade], que é de 27% (13% em nível nacional) e pela taxa de falta de seguro, que é de 21% (10% em nível nacional). As pessoas que sofrem com o uso de drogas contribuem significativamente para o crime predominante. Isso afeta negativamente todos os membros da [Cidade], prejudicando as percepções (população de [#]); o crime com drogas desestimula o investimento econômico, impede a mobilidade ascendente e prejudica os resultados de saúde.

Módulo 03 EXEMPLOS DE RESPOSTAS

ENTREVISTAS EXEMPLARES COM MORADORES

Impacto sobre os moradores: Inclua três breves citações de diferentes moradores que mostrem como o problema afeta suas vidas.

EXEMPLO A

Exemplo de citação de morador

“Tenho uma bebê de um mês. Moro com minha mãe, meu marido, que está desempregado, e meu irmão. Não gosto de não poder sair por causa do vírus. De manhã, faço o café da manhã para minha família e depois passo de quatro a cinco horas fazendo todo o trabalho doméstico. Passo 24 horas por dia com minha filha. Sinto-me frustrada por ter que depender financeiramente de outras pessoas. Isso me deixa triste. Quase sempre tenho de esperar minha mãe chegar para poder tomar banho. Sinto-me cansada a maior parte do tempo, mas não tenho tempo para dormir bem.”

EXEMPLO B

Exemplo de citação de morador

“A janela para aceitar ajuda é passageira. A ajuda não pode ser adiada quando as pessoas estão prontas para aceitá-la... nosso hospital tem um Programa de Recuperação de Overdose de Opioides, mas não há transporte para chegar lá... exceto pelo hospital, o MAT não está disponível quando as pessoas precisam, à noite e aos fins de semana... se você é um desabrigado crônico, é por causa da dependência de drogas ou da saúde mental... o medo da abstinência é mais forte do que qualquer outra coisa, até mesmo o medo da morte.”

Entrevistas com os moradores

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Uma entrevista com moradores aprofundará ou expandirá sua compreensão do problema.*

Tempo sugerido: 1-2 horas (por entrevista)

1 Determine com quem você aprenderá

Identifique três pessoas que possam oferecer uma perspectiva sobre o seu problema que você e sua equipe não têm. Considere indivíduos com diferentes características demográficas, características comportamentais e experiências de vida.

Perfil 1
Quais são os principais atributos desse morador? Você pode incluir itens como idade, raça, gênero, ocupação, educação, composição familiar e histórico.

Perfil 2
Quais são os principais atributos desse morador? Você pode incluir itens como idade, raça, gênero, ocupação, educação, composição familiar e histórico.

Perfil 3
Quais são os principais atributos desse morador? Você pode incluir itens como idade, raça, gênero, ocupação, educação, composição familiar e histórico.

2 Brainstorming perguntas

O que você quer aprender com os moradores? Comece conhecendo-os como pessoas e, em seguida, pense nas lacunas de seu conhecimento, nos dados conflitantes, nas suposições que você tem ou nas perguntas sobre como o problema é vivenciado. Faça de 5 a 7 perguntas abertas (por exemplo, perguntas que comecem com "o que", "como" ou "por que") com acompanhamento.

Perguntas

Perguntas

Perguntas

Entrevistas com os moradores

3 Revise as melhores práticas para entrevistas

SEJA TRANSPARENTE

Comece informando o morador sobre como sua imagem, citações e opiniões serão usadas e onde serão compartilhadas. Obtenha o consentimento do morador antes de iniciar ou realizar qualquer gravação da entrevista.

DÊ ESPAÇO

Mude do modo de falar para o modo de ouvir. Mantenha-se em silêncio. Dê ao morador tempo para pensar e responder.

ADIE O JULGAMENTO

Nunca corrija, refute, desafie ou diga ao morador que ele interpretou mal a sua pergunta. A percepção dele é uma realidade com a qual você pode aprender. O morador é um especialista em sua própria experiência de vida e um agente de mudança.

VALORIZE O CONFORTO DELES

Trate-os como colaboradores e parceiros, não como sujeitos de uma pesquisa. Abordar a pesquisa como uma conversa normal ajudará o morador a se sentir confortável. Prefira uma interação agradável a extrair todas as informações possíveis.

FAÇA PERGUNTAS ABERTAS

Como isso faz você se sentir? Poderia falar mais sobre isso? Por que você acha isso? Perguntas abertas dão ao morador espaço para explicar melhor seu pensamento. Para ajudar as pessoas a serem mais específicas, peça a elas que falem sobre uma ocasião em que algo aconteceu.

4 Conduza a entrevista

É melhor conduzir as entrevistas em equipes de duas pessoas - uma pessoa para liderar a facilitação e fazer perguntas e uma pessoa para captar citações literais (não interpretações).

Inicie a entrevista explicando sua função e o objetivo da entrevista. Certifique-se de que o participante concorde com a forma como suas informações e respostas serão usadas e com o fato de ser gravado ou fotografado, se for o caso. Informe que ele pode pular perguntas ou interromper a entrevista a qualquer momento.

Entrevistas com os moradores

5

Refleta sobre a entrevista

Revise suas anotações da entrevista e registre o que aprendeu.

O que você aprendeu? As cinco principais conclusões ou citações.



Como sua compreensão do problema evoluiu?



O que vem a seguir? Que novas perguntas você tem?



Observação presencial

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Uma observação presencial ajuda você a ver em primeira mão como o seu problema é visto e sentido pelos moradores, aprofundando sua compreensão.*

Tempo sugerido: 1 - 2 horas

1 **Determine onde você irá**

Identifique um local para visitar onde você possa observar seu problema em ação e o impacto dele sobre os moradores.



2 **Prepare-se para sua visita**

Faça um brainstorming das principais perguntas com as quais você espera aprender com sua observação. Pense nas lacunas do seu conhecimento, nos dados conflitantes, nas suposições que você tem ou nas perguntas sobre como o problema é vivenciado.



Observação presencial

3

Conduza sua observação

Certifique-se de pedir permissão para tirar fotos, gravar vídeos ou entrevistar pessoas e compartilhe de forma transparente a intenção de sua observação. Preencha sua estrutura de observação.

Atividades

Que ações e comportamentos você observa?

Ambientes

Qual é o ambiente em que as atividades estão ocorrendo?

Interações

Com quem e com o que os moradores estão interagindo?

Objetos

Quais ferramentas os moradores estão usando? Como eles estão usando essas ferramentas?

Usuários

Quem são os moradores presentes? Que emoções estão sendo exibidas?

Observações adicionais

Observação presencial

4

Refleta sobre a Observação

Revise suas anotações da observação presencial e registre o que aprendeu.

O que você aprendeu? As cinco principais conclusões ou citações.



Como sua compreensão do problema evoluiu?

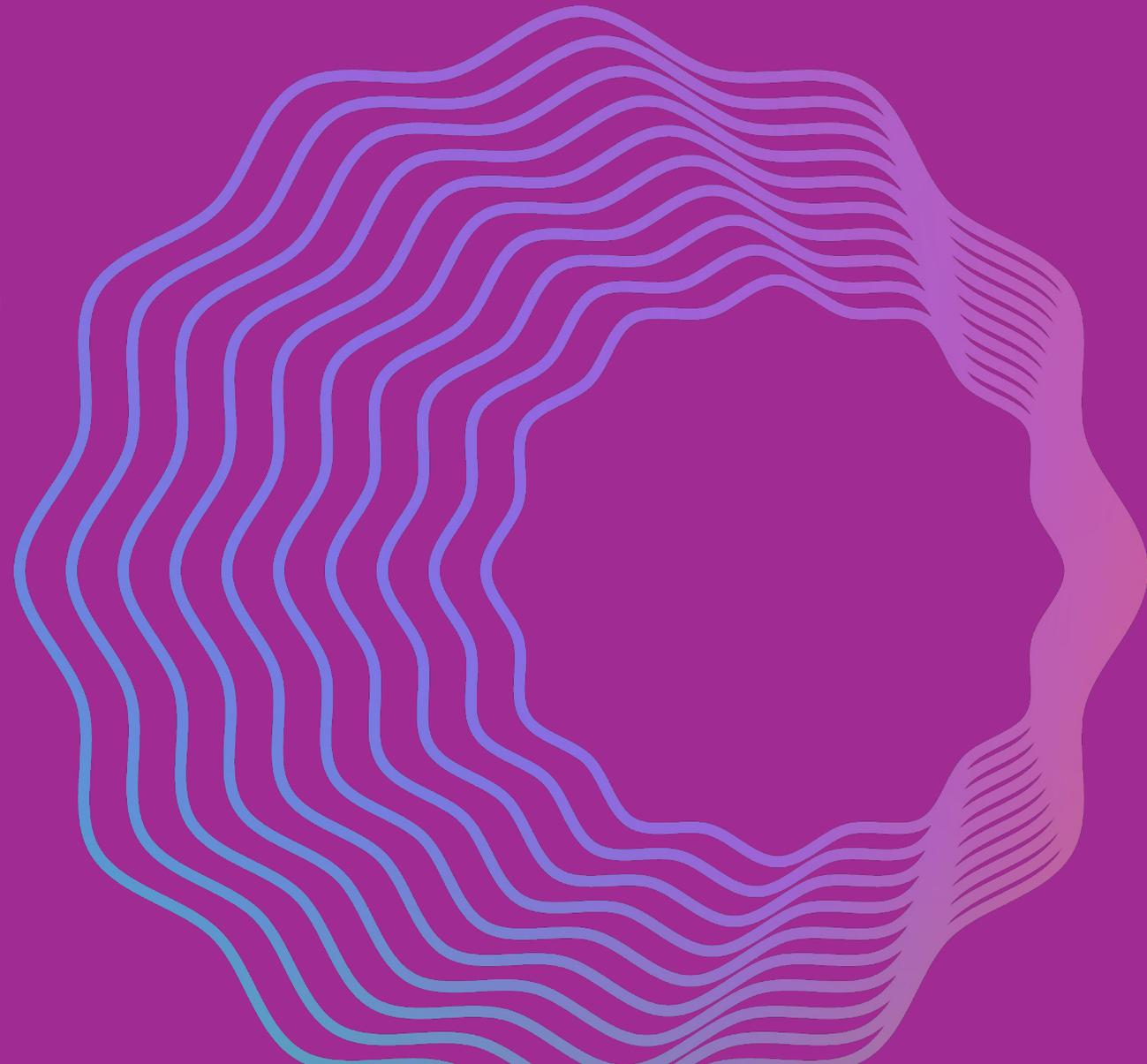


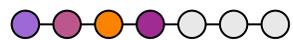
O que vem a seguir? Que novas perguntas você tem?



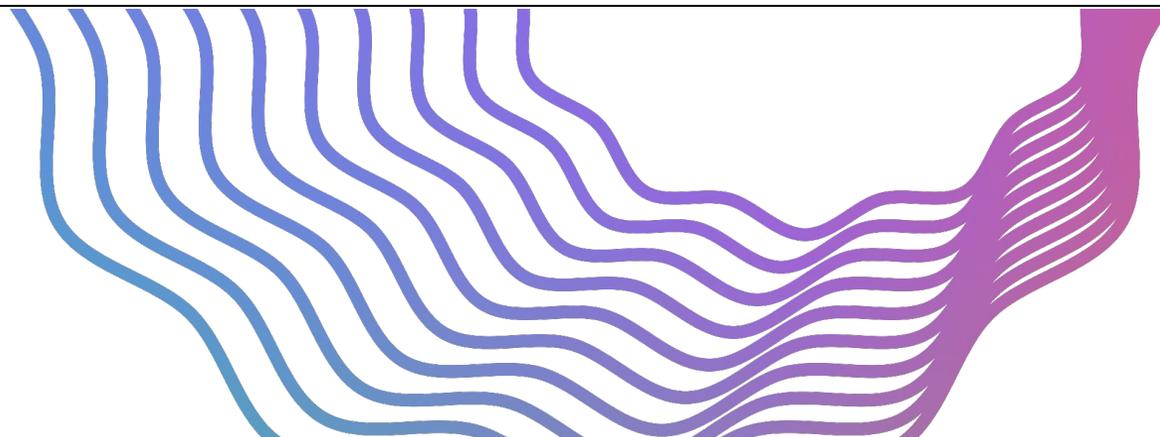
Busque inspiração

Ideias novas e ousadas requerem inspiração de fontes inesperadas. Quando você já passou inúmeras horas, meses ou anos mergulhado em um campo ou sistema específico, uma perspectiva radicalmente nova pode ajudar a desvendar problemas difíceis ou inspirar novas direções de exploração.





Busque inspiração



Objetivos de Aprendizado

Ao final deste módulo, você será capaz de:

- Inspirar-se em cidades de todo o mundo que estão transformando serviços essenciais
- Despertar ideias novas e diferentes
- Pensar em sua ideia de novas maneiras, com base nas forças que estão moldando as cidades hoje e amanhã

Busque inspiração

DICAS

- Embora você possa realizar essas etapas sozinho, é útil e mais divertido fazer isso em equipe. Vocês podem se basear nos pensamentos uns dos outros para ter ideias mais interessantes.
- Quando estiver buscando inspiração, concentre-se em permanecer aberto a diferentes contextos e formas de pensar.

Instruções:

1

Inspire-se em outros inovadores de cidades

Usando a [folha de atividade Biblioteca de Inspirações](#), analise um conjunto selecionado de inovações em serviços essenciais em cidades de todo o mundo e reflita sobre como isso poderia inspirar suas ideias. Registre qualquer conteúdo adicional que inspire você.

2

Busque inspiração fora do governo municipal

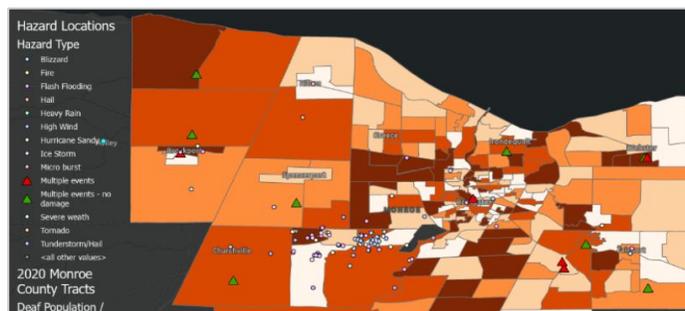
Inspire-se fora do contexto da sua prefeitura. Use a [folha de atividade Empreste e Adapte](#) para anotar ideias de fontes inesperadas.

Biblioteca de inspirações

OBJETIVO DA ATIVIDADE: Reunir inspiração com antecedência para despertar novas formas de pensar e servir de base para seu brainstorming.

Tempo sugerido: 1 hora

1 Examine a Biblioteca de Inspirações. . Abaixo, um conjunto selecionado de melhorias radicais em serviços essenciais para os moradores de cidades de todo o mundo. Estas foram ideias incríveis do passado; use-as para inspirar seu pensamento sobre o que pode ser possível no futuro.



Levando serviços essenciais para a comunidade de surdos e deficientes auditivos | Rochester, NY, USA

O primeiro kit de ferramentas geoespaciais de mapeamento de riscos da comunidade surda do país, chamado 'Deaf Map', para empoderar as comunidades surdas e com deficiência auditiva a identificar, caracterizar, mapear e comunicar os riscos da comunidade às agências de serviços públicos.. ([Fonte](#))

Como você pode aproveitar o conhecimento e as habilidades das comunidades locais para cocriar serviços urbanos inclusivos?



Lidando com a escassez de água usando sistemas antigos | Lima, Peru

Na terceira cidade desértica mais populosa do mundo, a prefeitura implementou um programa para restaurar antigos sistemas de gestão de água pré-incas, conhecidos como "amunas", para captar e armazenar água durante a estação chuvosa, além de melhorar a pureza da água e evitar erosão e deslizamentos de terra. ([Fonte](#))

Como você pode aproveitar a sabedoria e a ciência indígenas para resolver problemas modernos?



Promovendo a segurança pública por meio de equipes de resposta desarmadas | Los Angeles, CA

As part of a new unarmed response pilot program, LA deploys teams of mental health professionals and workers from three non-profit community-based organizations, supervised by licensed clinicians, in response to mental health crises, instead of armed police officers. ([Fonte](#))

Como você pode reunir recursos de vários setores de maneiras inesperadas?

Biblioteca de inspirações

1

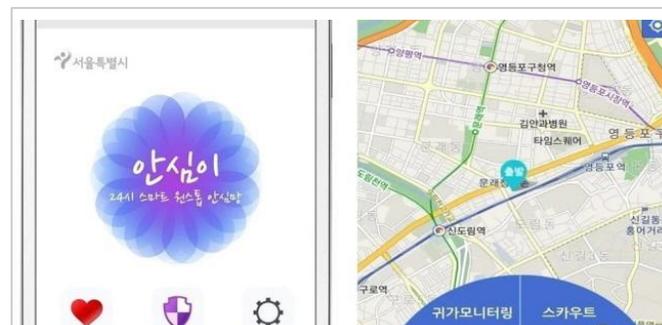
Examine a Biblioteca de Inspirações. Abaixo, um conjunto selecionado de melhorias radicais em serviços essenciais para os moradores de cidades de todo o mundo. Estas foram ideias incríveis do passado; use-as para inspirar seu pensamento sobre o que pode ser possível no futuro.



Expandindo a educação para áreas rurais | Mombasa, Kenya

A Close the Gap está fortalecendo a conectividade e as habilidades de informática em comunidades vulneráveis em regiões rurais por meio de laboratórios móveis. Cada DigiTruck, equipado com 20 laptops, 20 fones de ouvido de realidade virtual e Wi-Fi integrado, 100% abastecido por energia solar, funciona como uma escola digital temporária. [\(Fonte\)](#)

Como você pode alavancar as restrições geográficas para encontrar os moradores onde eles estão?



Promovendo a segurança das mulheres em espaços públicos | Seoul, Coreia

Um aplicativo de segurança para mulheres, chamado 'Ansimi', ativado ao sacudir um smartphone ou pressionar um botão de atalho, envia sinais para câmeras de vigilância próximas para monitorar rapidamente a situação e informar a polícia. [\(Fonte\)](#)

Como você pode aumentar a segurança pública para todos ao aumentá-la para os mais vulneráveis?

Biblioteca de inspirações

2

Refleta sobre a inspiração

Capture as histórias que estão ecoando em você e como elas estão influenciando sua abordagem para resolver o problema em sua cidade.

Quais exemplos são mais inspiradores para você? Por quê?

Como esses exemplos mudam sua forma de pensar sobre como lidar com o problema?

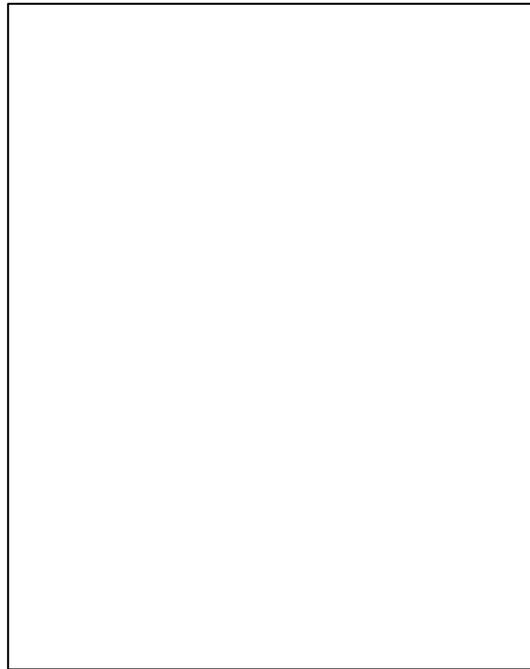
Biblioteca de inspirações

3

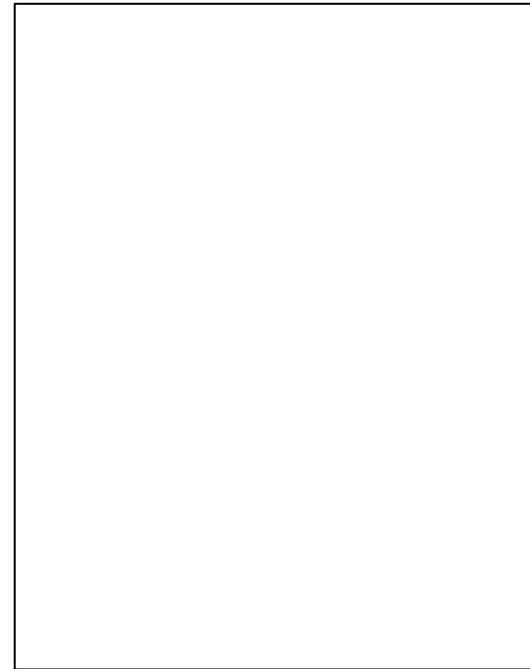
O que mais está inspirando você?

Capture todo o conteúdo adicional que inspira você. Siga sua curiosidade. Aqui estão algumas perguntas para você começar.

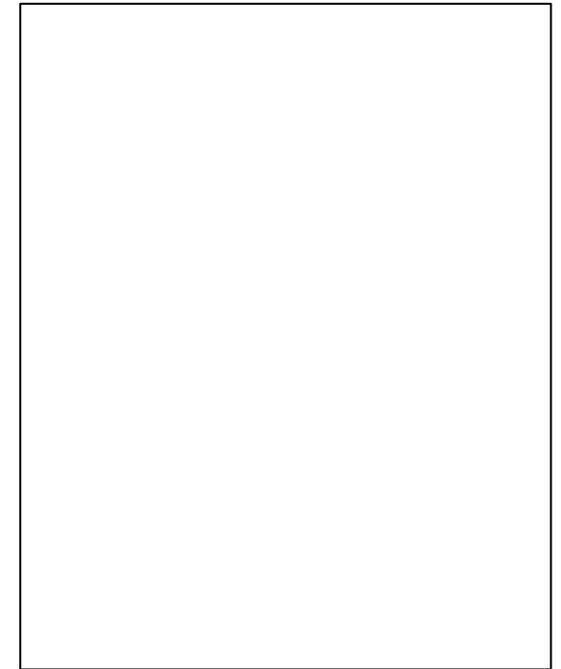
O que os moradores da cidade já estão fazendo para resolver o problema? O que a comunidade já tem e faz bem? Se não souber, pergunte.



Quais projetos/iniciativas em outras cidades de sua região atraíram sua atenção?



O que mais está inspirando você?



Empreste e adapte

1 Analise este estudo de caso para entender melhor a finalidade do Emprestar e Adaptar.

A equipe de um hospital queria criar uma experiência melhor para os pacientes cirúrgicos, que não se concentrasse apenas nos resultados clínicos. Eles queriam se inspirar fora do setor de saúde para ver como seria uma experiência excepcional para o paciente. Qual seria outro ambiente que, da mesma forma, fosse altamente regulamentado, com muitas partes móveis e coordenação necessária, que também estivesse tentando proporcionar uma experiência excepcional? Decidiram se inspirar em uma companhia aérea conhecida pela experiência do cliente.

À medida que a equipe de cirurgiões, anestesistas, enfermeiros e executivos do hospital percorriam a experiência do passageiro, eles viram paralelos imediatos com a experiência do paciente:

- A companhia aérea oferece vários caminhos para viajantes com diferentes necessidades, como famílias, viajantes com deficiências e passageiros frequentes. No check-in, os passageiros podem usar um quiosque, o telefone ou falar com uma pessoa real, dependendo do seu nível de conforto com a tecnologia. A equipe do hospital percebeu que oferecia apenas uma experiência, embora seus pacientes, assim como os passageiros aéreos, tivessem diversas necessidades.
- A companhia aérea tinha um balcão de atendimento ao cliente com funcionários simpáticos prontos para responder a toda e qualquer pergunta que os viajantes pudessem ter. A equipe do hospital viu uma oportunidade de oferecer algo semelhante para ter uma noção melhor do que os pacientes realmente querem e precisam.

Em vez de copiar exatamente o que a companhia aérea fazia, a equipe do hospital adotou os princípios do que observou - caminhos personalizados e respostas fáceis a dúvidas - e projetou uma série de protótipos para testar no hospital, incluindo uma experiência reformulada no saguão e uma maneira de interagir com pacientes com diferentes níveis de confiança e familiaridade com o sistema hospitalar.

OBJETIVO DA ATIVIDADE: Refletir sobre como pessoas de fora do seu campo de trabalho estão abordando seu problema em um contexto diferente.

Tempo sugerido: 1 hora



Empreste e adapte

2 Faça um brainstorming de lugares com os quais você poderia aprender

Liste as diferentes atividades, comportamentos e emoções associados ao seu problema que você gostaria de mudar. Ao lado de cada item, escreva um ambiente ou situação em que você poderia observar essa atividade, comportamento ou emoção.

Pense em ambientes, experiências ou grupos de pessoas que você pode encontrar facilmente todos os dias, como o supermercado da esquina, a praça pública em frente ao seu prédio ou a equipe de manutenção do seu prédio.

Por exemplo:

- *Se o seu problema estiver relacionado a fazer com que as pessoas façam algo de maneira diferente, você pode brainstorm locais conhecidos por criar hábitos eficazes, como academias ou programas de nutrição*
- *Se o seu problema estiver relacionado à promoção de mais orgulho no uso de um serviço, você pode brainstorm sobre o que inspira as pessoas a sentirem orgulho, como fazer parte de uma equipe esportiva forte ou retribuir à comunidade*
- *Se o seu problema estiver relacionado a proporcionar uma melhor experiência aos moradores, você pode fazer um brainstorming de locais conhecidos pelo atendimento excepcional ao cliente, como um mercado local ou um hotel*

Empreste e adapte

3

Conduza sua observação

Certifique-se de pedir permissão para tirar fotos, gravar vídeos ou entrevistar pessoas e compartilhe de forma transparente a intenção de sua imersão em campo. Preencha sua estrutura de observação.

Atividades

Que ações e comportamentos você observa?

Ambientes

Qual é o ambiente em que as atividades estão ocorrendo?

Interações

Com quem e com o que os moradores estão interagindo?

Objetos

Quais ferramentas os moradores estão usando? Como eles estão acessando e usando essas ferramentas?

Usuários

Quem são os moradores presentes? Que emoções estão sendo exibidas?

Observações adicionais

Empreste e adapte

4

Refleta sobre a Observação

Refleta sobre a observação. Revise suas anotações e preencha o que aprendeu.

O que você aprendeu? As cinco principais conclusões ou citações



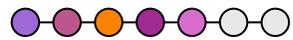
Como você pode aplicar esses aprendizados no contexto do seu problema?



Brainstorming novas ideias ousadas

A única maneira de chegar a boas ideias é ter muitas para escolher.

O brainstorming funciona melhor quando um grupo está concentrado em gerar o maior número possível de ideias e não em pensar em restrições ou viabilidade.



Brainstorming novas ideias ousadas

Objetivos de Aprendizado

Ao final deste módulo, você será capaz de:

- Transformar seu problema em uma pergunta do tipo “Como poderíamos...?”, que prepara você para gerar ideias
- Ter uma ideia forte, ousada e nova

Brainstorming novas ideias ousadas

DICAS

- Leve materiais para o seu brainstorming para que os participantes escrevam e registrem ideias.
- Novas ideias surgem quando há uma mistura de perspectivas na sala. Selecione um grupo diversificado de participantes para participar de seu brainstorming. Incentive-os a compartilhar as ideias que tiverem, não importa quão exóticas ou improváveis elas pareçam.
- Talvez você queira realizar várias sessões de brainstorming com diferentes participantes para gerar mais ideias.

Instruções:

1

Transforme seu problema em uma pergunta aberta para exploração

Use a [folha de atividade Como Nós Podemos](#) para estruturar sua pergunta.

Para concluir este módulo com sucesso, você deve começar com uma declaração clara do problema. Se não tiver uma, o [Módulo 2](#) pode ajudar.

2

Prepare-se para o brainstorming

Agende uma sessão de 60 ou 90 minutos com 3 a 6 participantes. A sessão pode incluir apenas a equipe do governo da sua cidade ou funcionários de outros departamentos da cidade, organizações comunitárias, especialistas no assunto e moradores. A sessão pode ser realizada virtualmente ou presencialmente.

3

Abra a sessão

Escolha uma das opções do [Banco de Aquecimento Criativo](#) para que os participantes entrem em um espaço criativo e colaborativo.

Revisem juntos as [Regras de Brainstorming](#). Escreva sua pergunta "Como Nós Podemos" em um local onde todos possam vê-la.

4

Faça um brainstorming de ideias

Defina um cronômetro em 10 minutos para fazer um brainstorming do maior número possível de ideias para abordar a pergunta "Como Nós Podemos".

Se precisar de mais inspiração para um pensamento maior e mais ousado, vá para o [Módulo 4](#).

Brainstorming novas ideias ousadas

DICAS

- Leve materiais para o seu brainstorming para que os participantes escrevam e registrem ideias.
- Novas ideias surgem quando há uma mistura de perspectivas na sala. Selecione um grupo diversificado de participantes para participar de seu brainstorming. Incentive-os a compartilhar as ideias que tiverem, não importa quão exóticas ou improváveis elas pareçam.
- Talvez você queira realizar várias sessões de brainstorming com diferentes participantes para gerar mais ideias.

Instruções:

5

Compartilhe e priorize ideias

Reveze-se para compartilhar suas ideias com o grupo, acrescentando novas ideias à medida que elas surgirem. Agrupe as ideias com qualidades ou objetivos semelhantes.

Em grupo, votem em 3 ideias para explorar mais:

- 1 que pareça factível
- 1 que pareça aspiracional
- 1 que pareça arriscada e ousada

6

Avance com suas ideias

Para incentivar um pensamento mais ousado e inovador, você pode tentar uma das seguintes opções:

- Trazer alguém com uma nova perspectiva para desenvolver as ideias de seu brainstorming.
- Realizar uma nova sessão de brainstorming com participantes diferentes.
- Tentar [impulsionar sua ideia](#) para pensar em ângulos mais ousados do seu problema com base em forças presentes e futuras.
- Tentar [misturas radicais](#) para criar novas ideias a partir de combinações inesperadas de ideias.
- Tentar [questionar o status quo](#) para explorar o que desaprender suposições pode revelar para você.

Pode ser útil reservar um tempo entre as sessões de brainstorming e buscar inspiração adicional, o que você pode fazer no [Módulo 4](#).

Como nós podemos

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Delimitar seu desafio ajudará você na transição do problema para as possíveis soluções e convidará outras pessoas a gerar ideias com você.*

Tempo sugerido: 30 minutos

1 Escreva sua declaração de problema.

Qual é o problema que você está tentando resolver?
Precisa de ajuda? Vá para o [Módulo 2](#).

2 Indique o principal resultado que você está tentando alcançar ao abordar esse problema.

A mudança duradoura em nossa cidade para a qual gostaríamos de contribuir é _____.

Você pode consultar novamente sua [declaração de visão](#) no Módulo 1.

3 Elabore uma pergunta "Como nós podemos"

Com sua declaração de problema como guia, escreva uma pergunta "Como nós podemos" usando o Mad Lib abaixo. O "como" pressupõe a existência de soluções, o "podemos" convida à exploração e a múltiplas possibilidades, e o "nós" indica que será um esforço colaborativo.

Como nós podemos apoiar _____ [grupo de moradores]

a _____ [problemas a ser resolvido]

Encuanto elles _____ [contexto: local, hora, atividade]

Como nós podemos

4

Avalie e ajuste sua pergunta “Como nós podemos”

Uma pergunta “Como nós podemos” eficaz é ampla o suficiente para convidar múltiplas soluções, mas focada o suficiente para parecer acionável. Analise os exemplos de perguntas “Como nós podemos” e, em seguida, avalie seu rascunho e modifique-o conforme necessário. Isso provavelmente exigirá várias rodadas de edições!

Exemplo 1:
Ampla demais

“Como nós podemos melhorar os resultados educacionais da nossa cidade?”

Essa pergunta não especifica uma população-alvo ou um resultado específico. Seria um desafio fazer um brainstorming focado nessa pergunta.

Exemplo 2:
Restrita demais

“Como podemos ajudar as crianças de 8 anos da escola Jones Elementary a ler mais um livro por ano?”

Essa pergunta é tão restrita que seria difícil apresentar muitas ideias, e a escala e o impacto seriam muito limitados em termos de escopo.

Exemplo 3:
Focada demais na solução

“Como podemos lançar um programa extracurricular para alunos com dificuldades em matemática?”

Essa pergunta leva à solução, restringindo as possibilidades de ideias que poderiam ser geradas.

Exemplo 4:
Ideal

“Como podemos ajudar crianças pequenas de famílias de baixa renda a melhorar suas habilidades de leitura enquanto estão fora da escola?”

Essa pergunta é específica o suficiente para ser acionável e ampla o suficiente para convidar muitas soluções possíveis.

Banco de aquecimento criativo

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Aquecimentos criativos são atividades rápidas e lúdicas para fazer a transição da sua equipe do dia a dia para um espaço mental criativo e generativo.*

Tempo sugerido: 5-15 minutos

1

Escolha uma atividade da lista abaixo ou crie a sua própria!

- Desenhe o retrato de um colega da equipe sem olhar para o papel
- Faça um avião de papel com uma mão
- "30 Círculos": em uma página com 30 círculos em branco, desenhe o máximo de esboços possível em um minuto
- "1000 usos": escolha um objeto aleatório (por exemplo, um clipe de papel) e tente encontrar o maior número possível de usos para ele em 2 minutos
- Legende uma foto de banco de imagens
- Compartilhe uma palavra que represente como você está se sentindo no momento
- Escolha uma palavra, qualquer uma, e peça a todos que contem uma história ou memória verdadeira baseada nessa palavra
- Descreva o livro da sua vida em 4 capítulos principais
- Segure um pedaço de papel atrás de suas costas e tente rasgá-lo em formato de girafa
- Esboce o superpoder que você gostaria de ter
- Faça um storyboard das férias dos seus sonhos

Regras do brainstorming

Adie o julgamento

Não há ideias ruins, você pode filtrá-las depois.

Incentive ideias exóticas

O pensamento fora da caixa geralmente leva a avanços.

Use as ideias dos outros como base

Tente usar “sim, e” em vez de “mas” para incentivar muitas ideias.

Exemplo: “Gosto desse aspecto da sua ideia, E ela me faz pensar em _____.”

Mantenha o foco no tópico

Você obterá melhores resultados se todos se mantiverem no caminho certo.

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *As regras de brainstorming ajudarão sua equipe a ter uma sessão produtiva e inclusiva para trazer à tona ideias potenciais para o seu problema.*

Tempo sugerido: 10 minutos

Uma conversa por vez

Ouçã para garantir que todas as ideias sejam ouvidas e possam ser desenvolvidas.

Busque quantidade

Em uma sessão de 60 minutos, você deve tentar gerar 100 ideias.

Seja visual

Esboços transmitem mais do que palavras.

Impulsione sua ideia

OBJETIVO DA ATIVIDADE: Considerar sua ideia sob ângulos novos e ousados com base nas tendências globais que estão moldando o presente e o futuro.

Tempo sugerido: 30 minutos

1 Escreva uma de suas ideias mais promissoras.

2 Analise as seguintes forças que estão afetando cidades em todo o mundo. Acrescente novas forças que sejam relevantes e específicas para sua cidade.

As forças podem ser sociais, tecnológicas, econômicas, ambientais, culturais ou geopolíticas, ou variáveis que afetam a trajetória da sua cidade.



Mudanças Climáticas

O aumento das temperaturas globais, eventos climáticos extremos e desastres naturais estão levando a um risco cada vez maior de deslocamento e destruição em cidades de todo o mundo. É imperativo reduzir as pegadas de carbono e o consumo e, ao mesmo tempo, aumentar a circularidade dos recursos. Construir cidades resilientes diante das mudanças climáticas se tornará a norma.

Crédito da foto: Karsten



Tecnologia emergente

A tecnologia não cria necessariamente uma solução melhor. Quando usada de forma imprudente, ela geralmente exacerba as desigualdades. No entanto, se usada de forma cuidadosa e ética, o uso crescente de tecnologias emergentes, como IA generativa e realidade aumentada, tem o potencial de melhorar o acesso, o alcance e a eficácia das soluções.

Crédito da foto: Maxim Hopamn



Conhecimento indígena

Cada vez mais indivíduos e governos estão buscando o conhecimento indígena para construir uma relação mais saudável e recíproca entre as pessoas e o planeta. Um futuro mais sustentável exige uma base em contextos locais, aproveitando o poder da natureza e formas de trabalho comunitárias e centradas nas pessoas.

Crédito da foto: Conectada por Josué Rivas



Mudança política

Transições no governo e nas administrações são inevitáveis. As soluções mais sustentáveis são aquelas que podem resistir às mudanças de visão e vontade política.

Como isso afetará sua cidade:

Impulsione sua ideia

3

Pense em como sua ideia pode evoluir em resposta a cada força.



Mudança climática
Eu poderia desenvolver minha ideia para...

Considere: Qual poderia ser a versão sustentável, climaticamente consciente e circular da ideia?



Tecnologias emergentes
Eu poderia desenvolver minha ideia para...

Considere: Como as tecnologias emergentes podem melhorar o acesso, o alcance ou a eficácia da ideia?



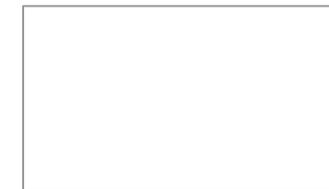
Conhecimento indígena
Eu poderia desenvolver minha ideia para...

Considere: Qual poderia ser uma versão da ideia que aproveitasse formas antigas, locais e comunitárias de trabalho?



Mudança política
Eu poderia desenvolver minha ideia para...

Considere: Qual poderia ser uma versão da ideia capaz de resistir a transições políticas?



Força: _____
Eu poderia desenvolver minha ideia para...

Misturas radicais

OBJETIVO DA ATIVIDADE: Este método consiste em juntar coisas estranhas ou inesperadas para gerar novas ideias.

Tempo sugerido: 30 minutos

1 Escreva sua pergunta "Como Nós Podemos".
Precisa de ajuda para montar seu brainstorming? Vá para a [folha de atividade Como Nós Podemos](#).

2 Faça um brainstorming de lugares com os quais você poderia aprender.

Liste as diferentes atividades, comportamentos e emoções associados ao seu problema que você gostaria de mudar. Ao lado de cada item, escreva um ambiente ou situação em que você poderia observar essa atividade, comportamento ou emoção. Se você completou a [folha de atividade Empreste e Adapte](#), poderá copiar ou acrescentar as respostas que já foram discutidas anteriormente.

Por exemplo:

- Se o seu problema estiver relacionado a fazer com que as pessoas façam algo de maneira diferente, você pode brainstorm sobre locais conhecidos por criar hábitos eficazes, como academias ou programas de nutrição.
- Se o seu problema estiver relacionado à promoção de mais orgulho no uso de um serviço, você pode brainstorm sobre o que inspira as pessoas a sentirem orgulho, como fazer parte de uma equipe esportiva forte ou retribuir à comunidade.
- Se o seu problema estiver relacionado a proporcionar uma melhor experiência aos moradores, você pode brainstorm locais conhecidos pelo atendimento excepcional ao cliente, como um mercado local ou um hotel.

Misturas radicais

3

Gere uma lista de itens para misturar.

Escolha um dos lugares que você listou e transforme-o em uma categoria. Por exemplo, se o lugar que você selecionou for “um hotel”, uma categoria na qual você poderia fazer um brainstorming poderia ser “coisas que você encontra em um hotel”. Escreva essa categoria ao lado da Categoria 1. Passe 5 minutos fazendo um brainstorming do maior número possível de itens nessa categoria.

Escreva o serviço essencial da cidade voltado para os moradores que você está abordando ao lado da Categoria 2. Passe 5 minutos listando o maior número possível de itens relacionados ao serviço essencial da sua cidade.

EXEMPLO

Categoria 1: Coisas que você encontra em um hotel

Itens: Concierge, camas, restaurantes

Categoria 1 _____

EXEMPLO

Categoria 2: Transporte público

Itens: Experiência de planejamento de viagem, segurança

Categoria 2: _____

Misturas radicais

4 “Misture” um item de cada categoria para brainstorm novas ideias.

Tente juntar os itens que parecem mais diferentes para ver o que isso traz de novo. Descreva as ideias que surgirem e como elas atendem às necessidades dos moradores da sua cidade.

EXEMPLO

Item A: _____ Item B: _____

ConciERGE x Planejamento de viagem

Nome da ideia:

ConciERGE de trens

Descrição:

Um membro da equipe disponível para apoiar os passageiros nas decisões relacionadas aos itinerários de trânsito.

Item A: _____ Item B: _____
_____ x _____

Nome da ideia:

Descrição:

Item A: _____ Item B: _____
_____ x _____

Nome da ideia:

Descrição:

Item A: _____ Item B: _____
_____ x _____

Nome da ideia:

Descrição:

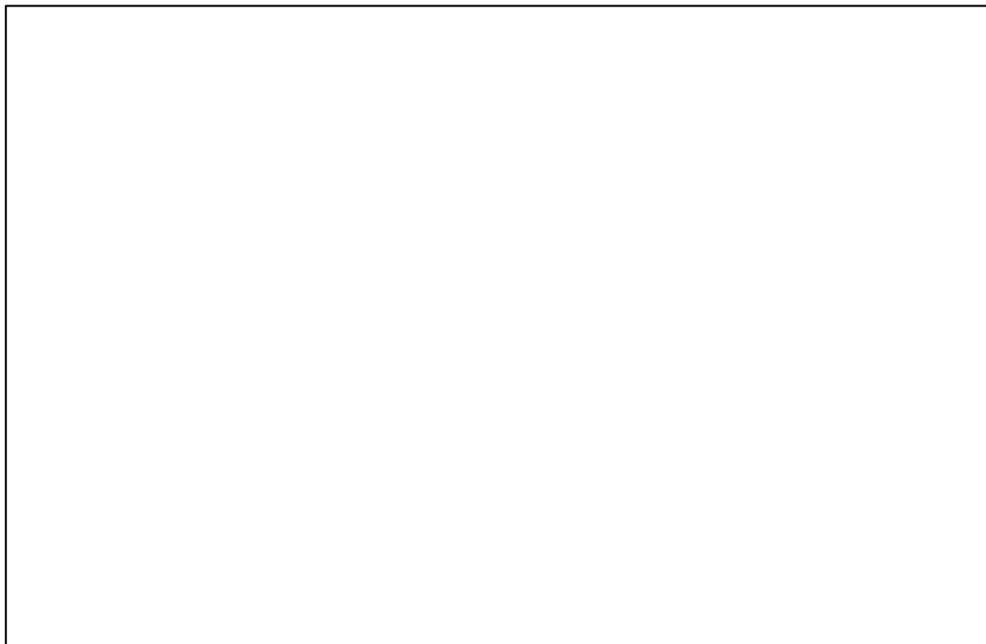
Questione o status quo

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Questionar o Status Quo ajudará você a desafiar as “normas” do governo da sua cidade para descobrir oportunidades inesperadas.*

Tempo sugerido: 20 minutos

- 1 Pensando no seu problema, faça um brainstorming com o maior número possível de “regras” não ditas, mas assumidas como verdadeiras, que contribuem para o status quo.

Por exemplo, as “regras” para a experiência em hotéis podem ser que um quarto é para 24 horas, o hotel tem um saguão onde você faz o check-in, você paga uma tarifa diária pelo seu quarto, você faz o check-in para obter a chave do seu quarto, etc.



- 2 Quebre as regras! Examine cada “regra” e pergunte: “E se isso não fosse verdade? O que isso desbloquearia?”

Por exemplo, quebrar as “regras” da experiência hoteleira poderia levar a quartos por hora com check-in digital para os viajantes descansarem brevemente ou a negócios totalmente novos, como o Airbnb, para se hospedar na casa de outras pessoas quando você viaja.



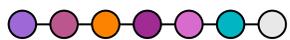
Questione o status quo

3 Reflita. Que novas ideias este exercício abriu para você que poderiam abordar o problema na sua cidade?

Desenvolva sua ideia

Chegar ao nível de especificidade necessário para articular sua ideia com outras pessoas geralmente significa esboçar ou escrever como a ideia poderia funcionar na prática, mesmo que você não tenha certeza. Identificar o que você sabe e o que ainda não sabe sobre sua ideia pode mostrar áreas para pesquisas e testes adicionais.

Neste ponto, você não está procurando acertar seu conceito. Em vez disso, concentre-se em tornar seu conceito o mais real possível.

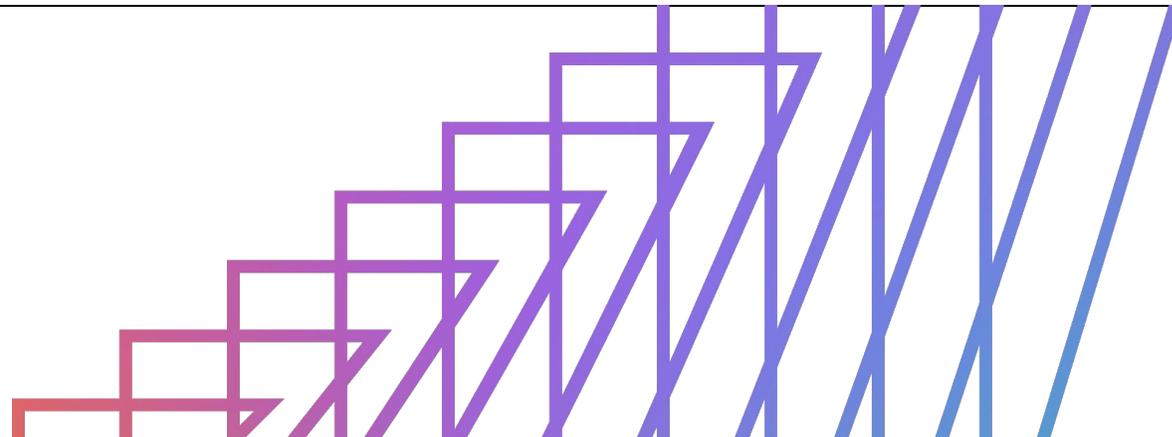


Desenvolva sua ideia

Objetivos de Aprendizado

Ao final deste módulo, você será capaz de:

- Articular claramente sua ideia, inclusive como ela poderia funcionar para atender aos moradores
- Converter uma ideia abstrata em uma ideia tangível que possa ser prototipada e testada
- Identificar os pressupostos e os desafios associados à concretização da sua ideia

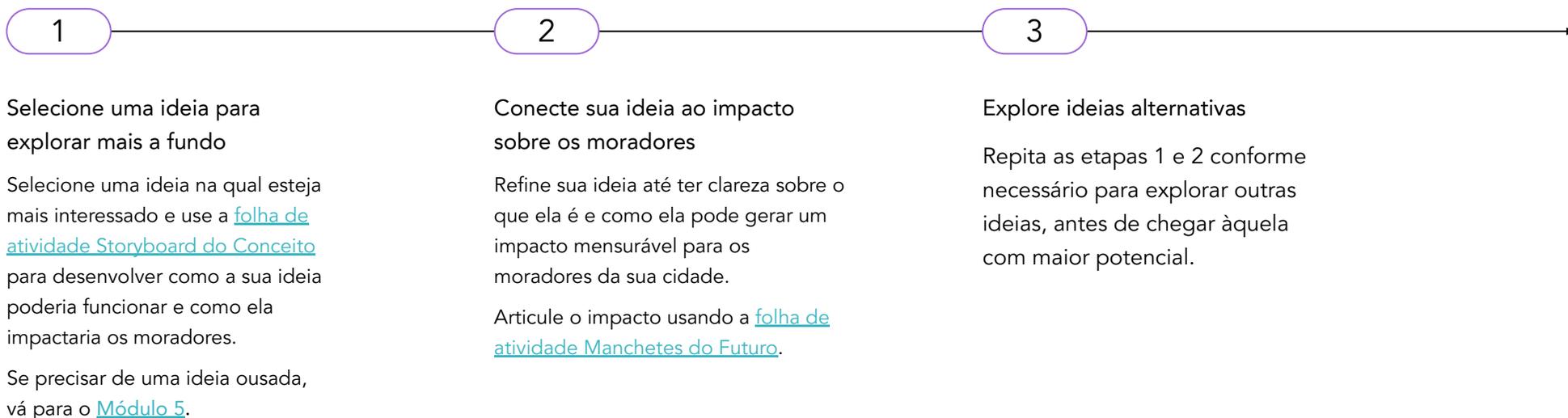


Desenvolva sua ideia

DICAS

- Conclua este módulo quantas vezes quiser para desenvolver suas ideias.
- Você pode fazer essas atividades sozinho, mas um grupo com perspectivas diferentes pode levar seu pensamento mais longe.
- Você não precisa ter habilidades de desenho para fazer os esboços. O objetivo é pensar a fundo no seu conceito, não criar algo bonito.
- Dê a si mesmo um limite de tempo para desenvolver um conceito. Não gaste mais do que 30 a 45 minutos desenhando ou escrevendo sobre como suas ideias funcionam.

Instruções:



APRESENTAÇÃO DE IDEIA — EXEMPLO Nº 1

Apresentação: Descreva brevemente sua ideia para resolver o problema em sua cidade.

Sua resposta deve incluir:

- Qual é sua ideia?
- O que torna sua ideia inédita e inovadora?
- Por que sua ideia é uma abordagem transformadora para um serviço essencial da cidade?

RESPOSTA FORTE

Resposta do candidato

Um programa de assistência domiciliar levado até suas casas, para pessoas que precisam de cuidados e suas cuidadoras não remuneradas, que: (1) libera tempo para que as mulheres busquem o autodesenvolvimento (incluindo educação superior) e o bem-estar, (2) treina os membros masculinos da família no trabalho de cuidado e (3) aborda as normas de gênero que perpetuam a desigualdade.

Esse é o primeiro sistema de cuidados em nível municipal na América Latina. Ele é inovador porque: (1) coloca os cuidadores no centro, (2) organiza a cidade para atender às necessidades das pessoas, e não o contrário, e (3) aborda a desigualdade da carga de cuidados, a partir de uma perspectiva cultural que garante uma mudança sustentável e de longo prazo.

Em uma cidade grande como [nome da cidade], a principal inovação [do programa] está em sua forma de operação: ele fornece serviços simultaneamente para aqueles que prestam cuidados e para aqueles que precisam de cuidados, e levará os serviços para suas casas se eles não puderem sair.

Comentários do revisor

Aproveita os serviços existentes na cidade para criar apoio direcionado a duas de suas populações mais vulneráveis (cuidadores e dependentes de cuidados especializados), incentivando a colaboração interdepartamental. O apoio proposto visa a apoiar suas populações-alvo de maneira duplamente impactante ao

1. Proporcionar aos cuidadores a liberdade de buscar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como ter acesso a serviços jurídicos e sociais pro-bono.
2. Oferecer às pessoas que necessitam de cuidados especializados uma terapia individualizada para desenvolver e recuperar a autonomia em suas rotinas diárias.

Essa abordagem centraliza os residentes em seu projeto de programa e reduz drasticamente as barreiras políticas/burocráticas que uma cidade pode enfrentar na implementação.

APRESENTAÇÃO DE IDEIA — EXEMPLO Nº 2

Apresentação: Descreva brevemente sua ideia para resolver o problema em sua cidade.

Sua resposta deve incluir:

- *Qual é sua ideia?*
- *O que torna sua ideia inédita e inovadora?*
- *Por que sua ideia é uma abordagem transformadora para um serviço essencial da cidade?*

RESPOSTA FORTE

Resposta do candidato

A Rede de Assistência Técnica para Pequenas Empresas (Rede TA) da [cidade] reúne 19 organizações em toda a [cidade] para: 1) alcançar pequenas empresas de propriedade de BIPOCs que não têm acesso à assistência, 2) avaliar as necessidades enfrentadas por essas empresas e 3) fornecer assistência culturalmente competente para ajudar essas empresas a se recuperar, reconstruir e prosperar.

Vários recursos tornam esse projeto inovador. A primeira é a colaboração operacional e o compartilhamento de dados entre organizações governamentais e sem fins lucrativos. Raramente as organizações da [cidade] foram tão intencionais ao trabalharem juntas, compartilham dados sobre as empresas atendidas e os resultados, e se reúnem para compartilhar as melhores práticas e as lições aprendidas. O segundo é o esforço total para alcançar as empresas que historicamente foram deixadas para trás, incluindo na Rede de AT organizações confiáveis em suas comunidades que normalmente não fazem parcerias e referências ao governo municipal. O terceiro é o uso criativo da rede para alavancar parcerias com credores comunitários e outros parceiros.

Comentários do revisor

Ao incentivar a colaboração entre várias organizações, essa ideia aproveita as redes existentes e o conhecimento da comunidade para fornecer assistência selecionada à sua população-alvo.

Isso, aliado à transparência e ao compartilhamento de dados, pode ajudar a moldar e transformar continuamente a forma como a cidade aborda, investe e se envolve com a população-alvo e com as organizações que ajudam nesse trabalho.

APRESENTAÇÃO DE IDEIA — EXEMPLO Nº 3

Apresentação: Descreva brevemente sua ideia para resolver o problema em sua cidade.

Sua resposta deve incluir:

- *Qual é sua ideia?*
- *O que torna sua ideia inédita e inovadora?*
- *Por que sua ideia é uma abordagem transformadora para um serviço essencial da cidade?*

RESPOSTA FRACA

Resposta do candidato

Para melhorar o bem-estar físico, mental e social dos residentes, propomos um sistema para avaliar o bem-estar; criamos uma plataforma digital para conectar os envolvidos no engajamento cívico e promover interações entre residentes de várias gerações; e projetamos um espaço de cocriação público-privado-acadêmico para que pessoas de todas as origens se misturem e resolvam problemas da comunidade.

A ideia é inovadora porque considera uma série de “determinantes sociais da saúde” que afetam o corpo, a mente e a comunidade, e não apenas os fatores físicos. Para melhorar de fato o bem-estar dos [residentes da cidade], estamos projetando uma nova estrutura holística orientada por dados que explora os elementos subjetivos e objetivos da melhoria do bem-estar e emprega soluções digitais para resolver os problemas de forma eficaz.

Comentários do revisor

Proposta pouco clara. “Um sistema para avaliar o bem-estar” parece ser sobre a definição de KPIs para as políticas da cidade. Isso é interessante, mas nenhum exemplo é dado para ilustrar como isso poderia ser feito. “Uma plataforma digital para conectar os envolvidos com o engajamento cívico” é muito vaga para merecer investimento. O espaço de cocriação parece já existir.

EXEMPLO DE IMPACTO Nº 1

Impacto: Qual é o resultado desejado para seus moradores se a transformação do serviço essencial for bem-sucedida?

Sua resposta deve começar com a manchete de jornal desejada que espera ler sobre sua cidade no final de 2027. Certifique-se de que ela resolva o problema que se identificou no Módulo 2!

EXEMPLO A

[Cidade] Elimina as barreiras de acesso à faculdade com um novo programa

Os resultados imediatos são medidos pelo impacto [do programa da cidade] sobre as barreiras informativas e financeiras ao acesso à faculdade. Os resultados de curto prazo para o sucesso incluem a participação das famílias e a quantidade de fundos obtidos para a educação contínua. Os participantes ganham quantidades variadas de "Scholar Dollars" (dólares escolares) para serem usados na premiação do [programa] de seus filhos por atividades concluídas que melhoram sua compreensão em áreas que frequentemente apresentam lacunas de informação: por exemplo, estratégias para a defesa eficaz da criança, acesso à faculdade, orçamento, crédito e ajuda financeira.

De acordo com pesquisas do Instituto de Engajamento Familiar da Fundação Hispânica da [região], 95% dos pais participantes aprenderam por que a definição de metas pessoais para seu próprio desenvolvimento ou aprendizado influencia o sucesso escolar de seus filhos adolescentes. Esperamos ver métricas semelhantes no programa para avaliar o sucesso. Os resultados de longo prazo mediriam o número de famílias que concluem o ciclo do programa e o aumento das taxas de alunos negros que concluem o ensino médio, se matriculam na faculdade e, por fim, se formam nesse programa. A meta também é criar um canal sustentável para que as famílias promovam a educação contínua e a mobilidade econômica. Essa visão inclui parcerias formalizadas com organizações comunitárias para ampliar [o programa] e criar uma força de trabalho futura mais qualificada e informada.

EXEMPLO DE IMPACTO Nº 2

Impacto: Qual é o resultado desejado para seus moradores se a transformação do serviço essencial for bem-sucedida?

Sua resposta deve começar com a manchete de jornal desejada que espera ler sobre sua cidade no final de 2027. Certifique-se de que ela resolva o problema que se identificou no Módulo 2!

EXEMPLO B

Rede de Assistência Técnica (TA) alcança 1.500 pequenas empresas de propriedade de BIPOCs para promover a recuperação econômica inclusiva

Conheceremos o sucesso quando tivermos alcançado mais empresas, trazido mais credores comunitários para a [cidade] e eliminado as disparidades raciais no crescimento de pequenas empresas. No curto prazo, gostaríamos de aumentar significativamente o número de empresas que a TA Network pode atender. Embora tenhamos atendido 1.500 empresas, atualmente alcançamos apenas cerca de 3,5% das empresas de propriedade de BIPOCs na cidade. Gostaríamos de ver esse número aumentar para 20% nos próximos três anos. Também gostaríamos de aumentar o número de CDFIs e outros financiadores que priorizam as empresas de propriedade de BIPOCs. Atualmente, temos quatro desses financiadores em [cidade], mas gostaríamos de ver pelo menos 10 desses financiadores nos próximos três anos. A longo prazo, gostaríamos que mais capital para pequenas empresas fosse destinado às nossas comunidades de cor, onde atualmente as empresas dessas comunidades têm acesso a 20% da média da cidade em termos de valor em dólares investido em pequenas empresas. Gostaríamos de ver as receitas comerciais entre as empresas de propriedade de BIPOCs aumentarem de 12% para 15% nos próximos três anos. Por fim, gostaríamos de ver as pequenas empresas de propriedade do BIPOC reverterem a perda de empregos, aumentando-os em 1% ao ano durante três anos.

Observação: "BIPOC" significa Black, Indigenous, People of Color (negros, indígenas e pessoas de cor).

Storyboard do conceito

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *Um storyboard do conceito ajuda você a pensar em como a sua ideia poderia funcionar na prática e gerar impacto para os moradores, revelando quaisquer suposições ou lacunas ao longo do caminho.*

Tempo sugerido: 30 - 45 minutos

1 Preencha o storyboard de como sua ideia funcionaria na prática

Para os membros da comunidade de moradores que estão enfrentando o problema, imagine a experiência deles como uma história: Como o problema afeta a vida cotidiana deles? Como eles ficaram sabendo de sua ideia? Como eles a vivenciam? Como será a vida deles depois que sua ideia for adotada? Faça um esboço para representar cada momento da história.

Momento 1

Momento 2

Momento 3

Momento 4

Momento 5

Storyboard do conceito

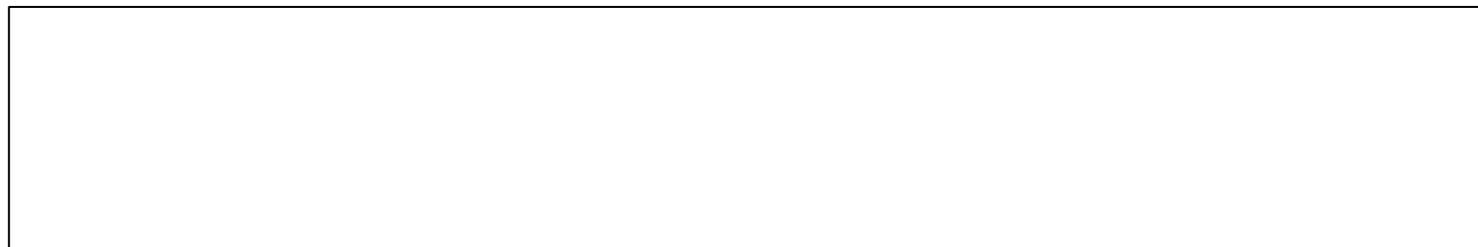
2 Reflita sobre quão nova sua ideia é

Sua ideia já foi feita antes? Explore fontes como [CityLab](#), [Idea Exchange](#), [WEF Cities of Tomorrow](#), [Smart Cities Dive](#), [Bloomberg Cities](#) ou [MIT Senseable City Lab](#) para validar a novidade.



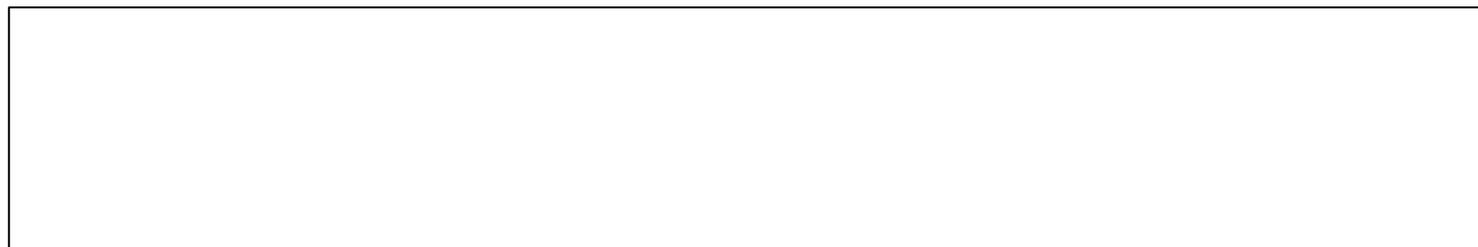
3 Reflita sobre quão impactante sua ideia é

Há um caminho claro entre a ideia e o impacto sobre os moradores? Como a vida dos moradores muda? Quais são os benefícios positivos? Esse é um ótimo recurso para compartilhar com um morador e obter feedback sobre como a ideia pode funcionar para ele!



4 Reflita sobre a viabilidade da sua ideia

Há partes da história que estão fora da autoridade de sua cidade? Que suposições foram feitas nessa história? Como você pode validar suas suposições? Como você pode preencher as lacunas em sua compreensão de como essa ideia funciona?



Manchetes do futuro

OBJETIVO DA ATIVIDADE: *As Manchetes do Futuro ajudam você a ter clareza sobre o resultado que está buscando e o impacto que espera criar sobre os moradores.*

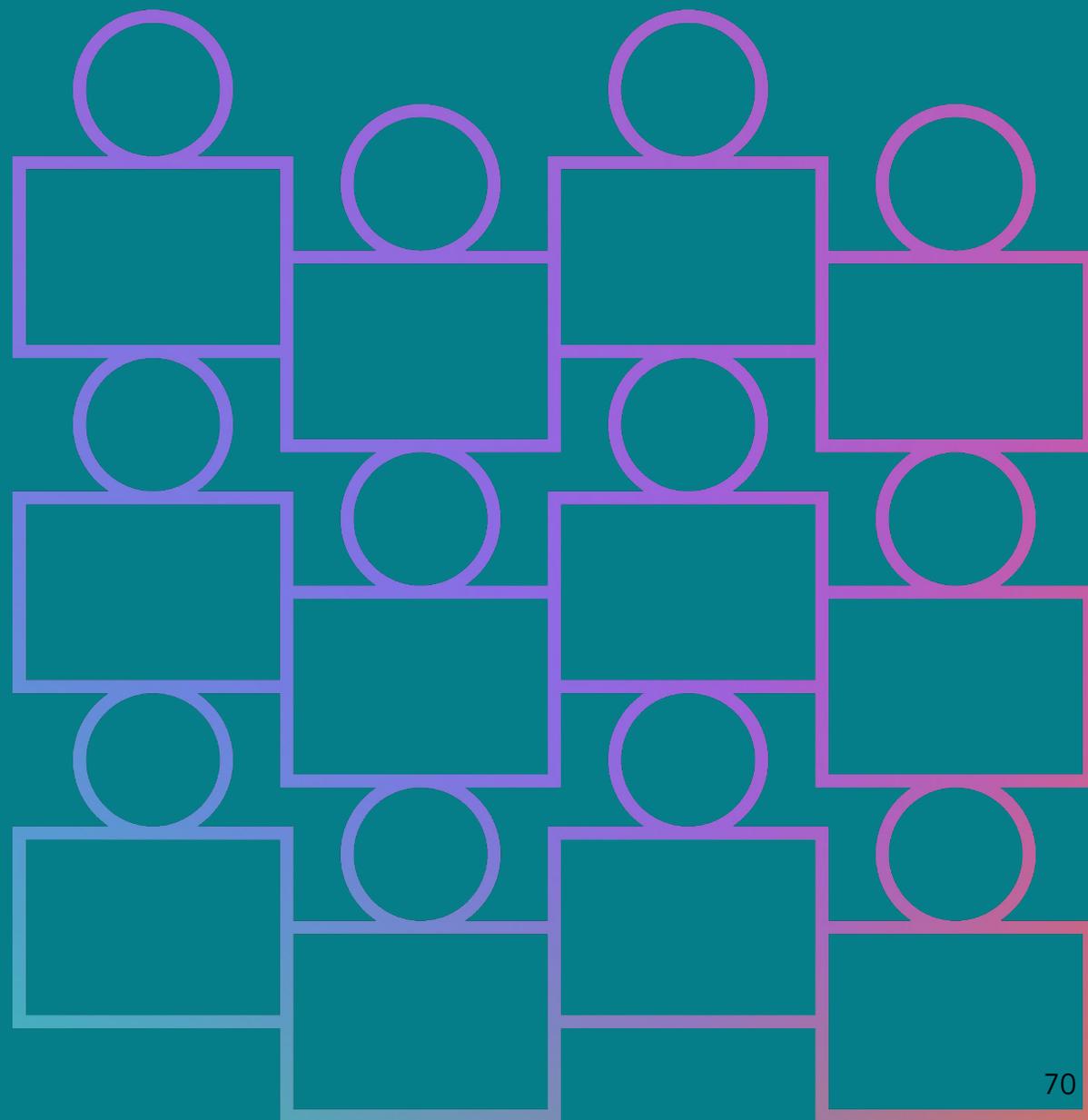
Tempo sugerido: 30 minutos

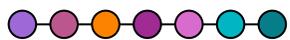
- 1 Selecione a publicação em que você deseja aparecer no final do programa em 2027
- 2 Escreva uma manchete grande e em negrito que inclua o problema que você resolveu e o impacto sobre os moradores
- 3 Inclua uma sinopse com detalhes sobre seu projeto e como você conseguiu causar impacto
- 4 Adicione uma citação imaginária de um morador falando sobre o impacto

1	
2	
3	4

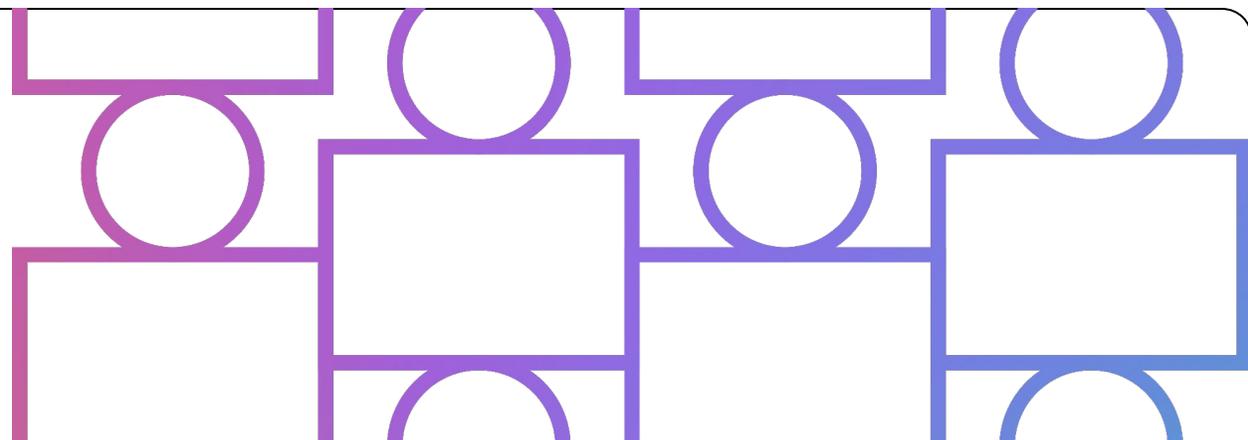
Forme sua equipe

Para transformar uma ideia em realidade, você precisa do conjunto certo de habilidades, conhecimentos e perspectivas em sua equipe. Você também precisará trazer as principais partes interessadas de toda a cidade ao longo da jornada da sua ideia para criar impulso e adesão. Uma ideia é tão boa quanto as pessoas que a defendem.





Forme sua equipe



Objetivos de Aprendizado

Ao final deste módulo, você será capaz de:

- Identificar as habilidades e perspectivas necessárias em sua equipe principal para levar a ideia adiante com sucesso
- Identificar as partes interessadas relevantes a serem envolvidas, além da equipe principal, para criar adesão

Forme sua equipe

DICAS

- Talvez não se tenha todas essas peças no momento; não tem problema! Muitas equipes recrutam novos cargos ou utilizam colegas de outras secretarias ou parceiros à medida que avançam no desenvolvimento de sua ideia.
- Esta atividade vai ajudar com o começo do planejamento da sua equipe e a construção do seu grupo de partes interessadas. Sua equipe provavelmente evoluirá quando passar da exploração inicial da ideia para a implementação.
- Lidere com as habilidades, capacidades e comportamentos de que você precisa para que a ideia seja bem-sucedida, e não com os nomes de pessoas específicas.

Instructions:

1

Organize uma equipe potencial para a execução da sua ideia

Utilize a planilha de [formação de equipe](#) para entender as qualidades das equipes bem-sucedidas do passado. Identifique os possíveis membros da equipe para preencher as lacunas de habilidades e perspectivas da sua equipe e as partes interessadas essenciais a serem envolvidas.

2

Socialize e desenvolva sua equipe

Analise essa lista com o Prefeito e/ou patrocinador executivo e com os possíveis membros da equipe para obter a adesão. Certifique-se de que os líderes dos membros da equipe identificados permitirão que eles dediquem tempo a esse esforço para evitar conflitos ou desafios de comprometimento.

Formação de equipes

OBJETIVO DA ATIVIDADE: Formar uma equipe de inovação com as habilidades e perspectivas corretas necessárias para dar vida à sua ideia.

Tempo sugerido: 30-45 minutos

Orientação:

As equipes bem-sucedidas geralmente incluem

- Um líder de projeto totalmente dedicado
- Uma equipe principal de 3 a 7 pessoas
- Experiência no assunto, nos dados e nas comunicações
- Conjuntos de habilidades diversificadas e interdisciplinares

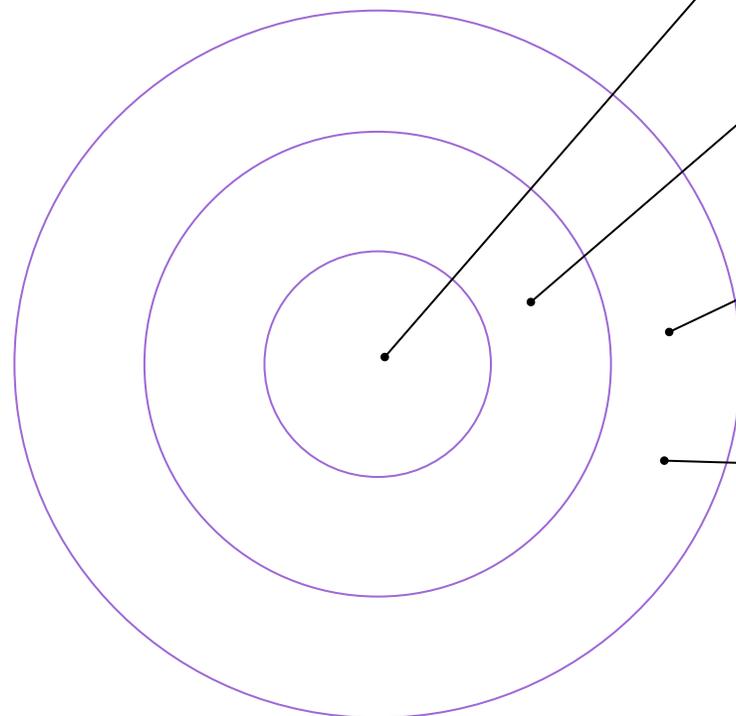
Além de habilidades específicas, as pessoas com os seguintes atributos e mentalidades costumam ser ótimos membros de equipe em projetos de inovação:

- Altamente colaborativo
- Eficaz na resolução de problemas
- Tendência à ação
- Habilidade para reunir e gerenciar as partes interessadas
- Confortáveis em trabalhar com ambiguidade e adaptação
- Curiosas e de mente aberta
- Empática
- Resilientes diante de contratemplos

1

Membros conhecidos da equipe

Escreva o nome das pessoas que são adequadas para este projeto na categoria apropriada.



Membros principais:

As pessoas que trabalharão diariamente neste projeto do início ao fim

Colaboradores próximos:

Pessoas que têm uma habilidade específica ou área de especialização para emprestar

Mobilizadores:

Pessoas influentes que podem divulgar e ajudar a criar tração.

Conselheiros:

Os principais tomadores de decisão que fornecerão orientação em momentos críticos.

Formação de equipes

2 Avalie suas lacunas

Analise sua equipe e pergunte:

- Que lacunas de habilidades esta equipe pode ter?
- Que lacunas de conhecimento esta equipe pode ter?
- Está faltando alguma perspectiva importante?



3 Faça um plano

Analise as lacunas da equipe e faça um brainstorming:

- Como podemos recrutar mais pessoas?
- Como poderíamos incentivá-las?
- Como esse projeto se encaixaria em suas responsabilidades diárias?

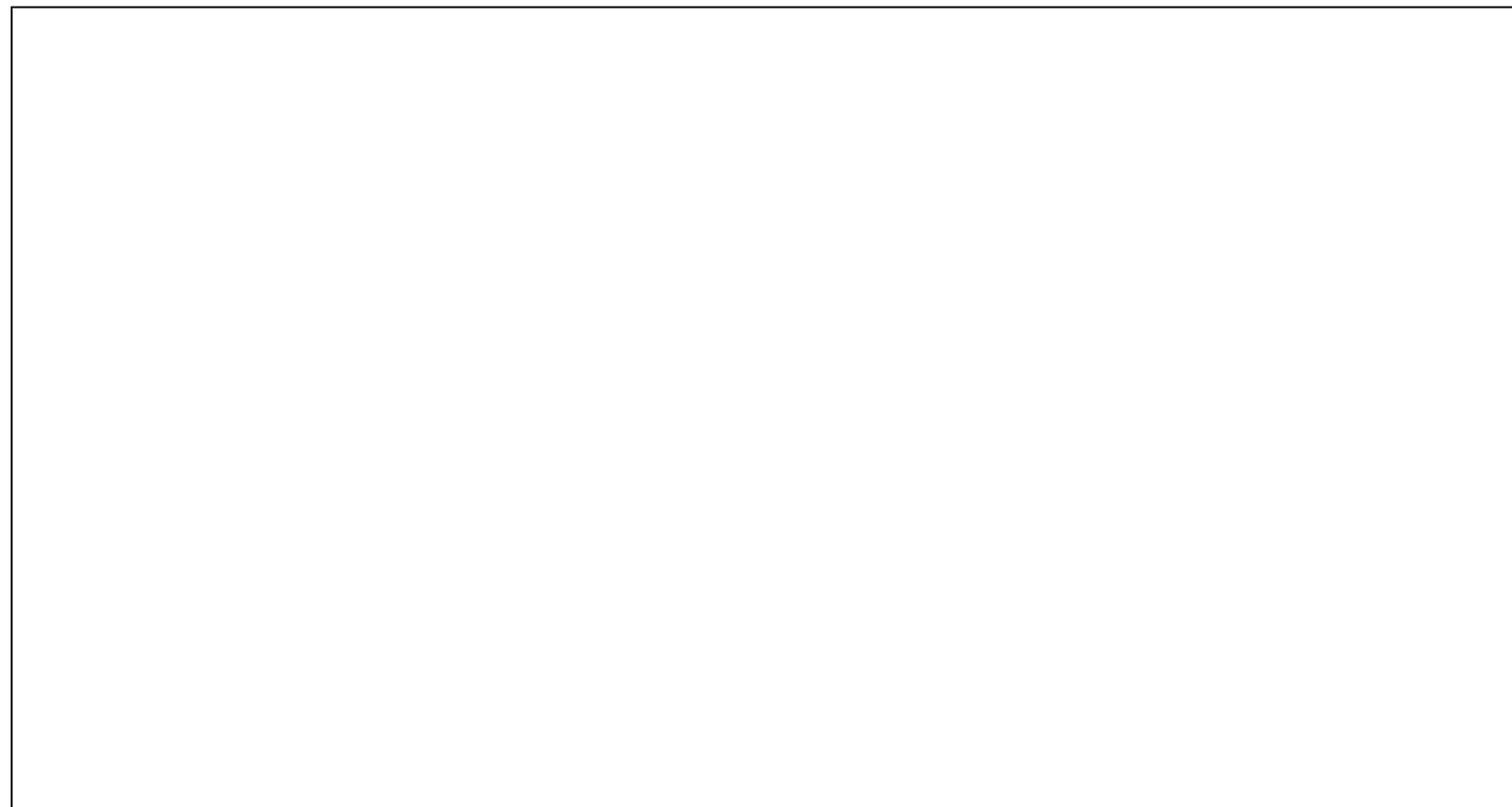


Formação de equipes

4 Pensando além

Pense além da sua equipe para identificar outras partes interessadas essenciais com as quais você precisará se envolver e garantir a adesão para que a sua ideia seja bem-sucedida. Considere:

- Quem será diretamente afetado por sua ideia, positivamente ou negativamente?
- Quem tem o poder de autorizar ou bloquear sua ideia e de quem você precisará de adesão?
- Quem precisará se adaptar ou mudar de comportamento para adotar sua ideia?
- Quem pode ser um campeão ou um defensor-chave da sua ideia?
- Quem poderia apoiar ou viabilizar a implementação de sua ideia?
- Com quais organizações você poderia fazer parcerias?



Obrigado!

Esperamos que este recurso tenha sido útil para o desenvolvimento de uma ideia ousada para um serviço essencial em sua cidade!

Para obter mais recursos, acesse bloombergcities.jhu.edu. Se tiver alguma dúvida específica, envie um e-mail para mayorschallenge@bloomberg.org.