

Inovação Social e Empreendedorismo

**Relatos de experiências com a
Universidade Federal de Santa Catarina**

Organizadores

Andressa Sasaki Vasques Pacheco

Ani Caroline Grigion Potrich

Helena Kuerten de Salles

Jefferson Reis Bueno

Mariana Marrara Vitarelli

Marina Elena Miggioro Barbieri

Rebeca Moraes Ribeiro de Barcellos



Andressa Sasaki Vasques Pacheco - Ani Caroline Grigion Potrich
Helena Kuerten de Salles - Rebeca Moraes Ribeiro de Barcellos
Mariana Marrara Vitarelli - Marina Elena Miggioraro Barbieri
Jefferson Reis Bueno
(Organizadores)

Inovação social e empreendedorismo: Relatos de experiências com
a Universidade Federal de Santa Catarina

Trem da Ilha Editorial

Florianópolis, SC
2021

Todos os direitos reservados aos AUTORES.
Proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma e por qualquer meio mecânico ou eletrônico, inclusive através de photocópias e de gravações, sem a expressa permissão dos autores. Os dados e a completude das referências são de inteira e única responsabilidade dos autores.

Produção Editorial

Trem da Ilha Serviços Editoriais

Projeto gráfico e diagramação:

Trem da Ilha Serviços Editoriais

Capa (criação e layout):

Vitor Drummond

Preparação de originais e revisão

Olivir Freitas

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Inovação social e empreendedorismo [livro eletrônico] : relatos de experiências com a Universidade Federal de Santa Catarina / organização Andressa Sasaki Vasques Pacheco....[et al.]. -- Florianópolis, SC : Trem da Ilha Serviços Editoriais e Computacionais, 2021.
PDF

Vários autores.

Outros organizadores: Ani Caroline Grigion Potrich, Helena Kuerten de Salles, Rebeca Moraes de Barcellos, Mariana Marrara Vitarelli, Marina Elena Miggiolaro Barbieri, Jefferson Reis Bueno.
ISBN 978-65-996394-0-1

1. Desenvolvimento social 2. Educação - Finalidade e objetivos 3. Empreendedorismo 4. Empreendedorismo - Aspectos sociais 5. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) I. Pacheco, Andressa Sasaki Vasques. II. Potrich, Ani Caroline Grigion. III. Salles, Helena Kuerten de. IV. Barcellos, Rebeca Moraes de. V. Vitarelli, Mariana Marrara. VI. Barbieri, Marina Elena Miggiolaro. VII. Bueno, Jefferson Reis.

21-87625

CDD-306.43

Índices para catálogo sistemático:

1. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) : Inovação social : Empreendedorismo : Educação e sociedade 306.43

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

TREM DA ILHA SERVIÇOS EDITORIAIS
CNPJ - 20.330.895/0001-30

Estrada Haroldo Soares Glavan, nº 448 - Cacupé - Florianópolis - SC - 88050-005
(48) 9 9169-1507 - www.tremdailha.com.br

SUMÁRIO

- 5 Apresentação**
- 6 Prefácio**
- A atuação do Sebrae Santa Catarina nos negócios de impacto social**
Mariana Marrara Vitarelli, Jefferson Reis Bueno, Luciana Matos Santos
10 Lima, Ida Luciana Martins Noriler
- A universidade e a inovação social: O projeto Linc Social na Universidade Federal de Santa Catarina**
Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Ana Clara Tripoloni de Souza, Lara Pagnan, Joyce Ferreira Nascimento, Gustavo Mendes
30
- Laboratório de Gestão Social: Uma experiência de extensão universitária para promoção da inovação social**
Helena Kuerten de Salles Uglione, Marcela da Silva Adams, Maryane Cristina de Souza
51
- Framework Eco-ágil como estratégia para ecoinovação no setor da construção civil**
Juliana Belko, Cristiano Alves, Efrain Pantaleón-Matamoros
71
- Sistemas agroflorestais para agricultores familiares no Brasil**
Lutz Michaelis, Kátia Madruga, João Barchik, Jonathan Damasceno
94
- Desafios da alimentação do paciente com câncer em quimioterapia: Desenvolvimento de um sorvete que conforta e nutre**
Raquel Kuerten de Salles, Aline Valmorbida, Paloma Mannes, Akemi Arenas Kami, Francilene Gracieli Kunradi Vieira
116
- Fazendas bioma: Criação de startup de fazendas verticais**
Laíla Flávio Ribeiro, Leonardo de Aguiar Corrêa
137
- Politize!: Educação política a qualquer pessoa, em qualquer lugar**
Gabriel Marmentini, Diego Calegari Feldhaus
164
- 187 Sobre os autores**

APRESENTAÇÃO

A inovação social é um importante vetor do desenvolvimento de uma sociedade e da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. É através desse processo que respostas às questões que afetam a sociedade são geradas. Neste cenário, as Universidades, como espaços de produção e disseminação de conhecimento, são reconhecidas como importantes atores da inovação social.

Este livro foi pensado com o intuito de mostrar as inovações sociais geradas em diferentes áreas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Seja na pesquisa, no ensino ou na extensão, a UFSC atua intensamente na consolidação do seu papel social.

Os capítulos que integram esse livro trazem relatos de experiências que sinalizam como a Universidade fomenta a inovação social. No primeiro capítulo, elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Santa Catarina (Sebrae), um parceiro fundamental desta publicação, é apresentado um panorama dos negócios de impacto social no Brasil e uma pesquisa com empresas participantes de um programa de apoio aos negócios sociais em Santa Catarina. A pesquisa buscou identificar o panorama desses negócios no estado, bem como oportunidades de atuação do Sebrae a partir dos resultados encontrados.

No segundo capítulo, os autores discutem conceitos de Inovação Social e refletem sobre o papel da Universidade no seu apoio e fomento. A partir deste contexto, relatam sua experiência com o programa Linc Social caracterizando-o como uma iniciativa de extensão que busca fortalecer a atuação da Universidade Federal de Santa Catarina no Ecossistema de Inovação Social de Florianópolis e do Estado de Santa Catarina.

O capítulo três traz um relato sobre o Projeto de extensão Laboratório de Gestão Social. Esse projeto visa unir a comunidade acadêmica e a comunidade externa com intuito de fortalecer iniciativas sociais a partir da reflexão sobre suas práticas organizativas e suas possibilidades de

aprimoramento. As autoras apresentam um rico relato da experiência desse projeto junto à Revolução dos Baldinhos, um antigo movimento social da cidade de Florianópolis e exploram no texto os desafios e potencialidades da extensão universitária.

A aplicação da metodologia Eco-ágil na Brasil Química e Mineração Industrial Ltda (BQMIL) para o desenvolvimento de *ecoinovações* para seu mercado é o tema do quarto capítulo. Esta metodologia foi desenvolvida em uma parceria entre Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Já no capítulo cinco é apresentada a metodologia, as experiências e os aprendizados com o projeto “Sistemas agroflorestais para agricultores familiares no Brasil”, desenvolvido pela Associação Técnica sem Fronteiras Brasil (TsF Brasil) composta por estudantes das áreas tecnológicas da Universidade Federal de Santa Catarina do Campus Araranguá no sul catarinense.

O capítulo seis descreve o desenvolvimento de um longo percurso de pesquisa que resultou numa inovação com impacto social: um sorvete tão palatável quanto os sorvetes convencionais, porém com qualidade nutricional, voltado para alimentação de pacientes com câncer em quimioterapia. Este é um relato cheio de detalhes que mostra o caminho da pesquisa até o registro de patente do produto desenvolvido por pesquisadoras da Universidade.

O sétimo capítulo traz a Fazendas Bioma, uma startup de fazendas urbanas verticais inteligentes para produção de hortaliças em qualquer lugar, a partir de um ponto de energia, tendo como objetivo contribuir com os leitores e inspirar jornadas empreendedoras, demonstrando acertos e erros, meios, metodologias, ferramentas e processos utilizados da *startup*.

Por fim, o último capítulo fecha o livro com o *case* da Politize. Neste capítulo os autores relatam sua experiência de criação e desenvolvimento do Politize, organização da sociedade civil sem fins lucrativos (OSC) criado a partir da vivência da Graduação dos fundadores na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade do Estado de Santa Catarina, com a missão de formar uma geração de cidadãos conscientes e comprometidos

Apresentação

com a democracia, levando educação política a qualquer pessoa, em qualquer lugar.

Acreditamos que esses relatos de experiência podem contribuir para mostrar um pouco mais as diversas ações da UFSC que impulsionam a inovação social, bem como sirvam de exemplos para outras organizações. A universidade é uma organização complexa, que desempenha um papel importante no avanço social e é a nossa complexidade e diversidade que torna a Universidade Federal de Santa Catarina uma instituição tão inovadora e cheia de experiências importantes.

Boa leitura!

Andressa Sasaki Vasques Pacheco

Ani Caroline Grigion Potrich

Helena Kuerten de Salles

Rebeca Moraes Ribeiro de Barcellos

Mariana Marrara Vitarelli

Marina Elena Miggiolaro Barbieri

Jefferson Reis Bueno

PREFÁCIO

O auditório repleto de professores universitários, alunos, bolsistas, pesquisadores, equipes técnicas de empresas, todos discutindo a teoria mais abrangente, a aplicação técnica adequada, a melhor estratégia para resolver o problema da comunidade do entorno de um Campus Universitário. Os planos de trabalho continham objetivos, resultados esperados, lindos gráficos de Gantt, indicadores e metas, mapeamento de riscos e mitigantes.

À frente do auditório, num palco elevado, sentada na cadeira ao lado do Coordenador de Extensão, estava Dona Francisca, líder comunitária, e presidente da associação de mulheres catadoras de lixo reciclável. Ela assistia tudo boquiaberta.

Da sua simplicidade, Dona Francisca aspirava a um tempo em que os problemas das famílias que as associadas sustentavam pudessem ser amenizados e seus filhos pudessem ter dias melhores e, quiçá, frequentar e estudar naquele Campus.

Esta cena está gravada na minha cabeça há anos. São estes momentos, são estas emoções que justificam os esforços, os investimentos e toda mobilização em prol do coletivo. A Inovação Social é fruto de uma inquietude com a realidade, de uma vontade de fazer algo pelo outro, de construir um mundo melhor e de fazer a diferença. Empresas, pesquisadores e cidadãos, quando se unem movidos por estes ideais, são capazes de transformar uma realidade, uma comunidade, um país.

As empresas, as universidades, as comunidades e as organizações sociais só conseguem agir imbuídos de valores reais, de propósito e de envolvimento. Dentro de um laboratório ou de um escritório não se consegue conhecer a realidade e as demandas da sociedade, é preciso se abrir e viver a experiência, é preciso sentir na pele a realidade e a dor do outro.

Este livro contém outras experiências, casos reais de sucesso, que descrevem todo um investimento intelectual e financeiro, mas acima

de tudo muita mobilização, entrega e empatia. Não existe conhecimento científico, técnico ou empresarial que produza resultados concretos para o coletivo se estes elementos não estiverem presentes nas ações. Estes elementos criam vínculos entre todos os atores, a partir dos quais surge um espaço de interação social, onde os desafios, necessidades, conhecimentos e saberes fluem de verdade, sem desconfianças e sem ego.

Somente a partir deste espaço é possível criar soluções que de fato geram resultados. Somente a partir deste espaço é possível inovar! Mas, você deve estar se perguntando, e a Dona Francisca?

Os projetos foram colocados em prática. Vários problemas técnicos foram resolvidos e possibilitaram uma melhor forma de trabalho para todas as associadas, ainda que a realidade tenha se mostrado muito diferente do que era discutido naquele auditório. Foi necessário engajamento de vários outros atores e um arranjo social amplo, com forte governança e propósito. Foi preciso viver e adentrar a realidade daquelas mulheres, de seus filhos e de seus vizinhos. Com efeito, foi possível desenvolver soluções tecnológicas que fizessem sentido para aquela comunidade e que gerassem resultados concretos.

No decorrer do livro são apresentados outros exemplos de soluções concretas, criadas a partir do envolvimento real com as inquietudes das pessoas, da sociedade e da vida como ela é. Isso é inovação social!

Alexandre Moraes Ramos
Secretário de Inovação (SINOVA) da
Universidade Federal de Santa Catarina

POLITIZE!: EDUCAÇÃO POLÍTICA A QUALQUER PESSOA, EM QUALQUER LUGAR

Gabriel Marmentini

Diego Calegari Feldhaus

INTRODUÇÃO

Apesar de ser o sistema que melhor combina dignidade pessoal com ganhos sociais, a democracia está em crise. Desde 2006, o nível de liberdades civis e políticas tem declinado ano após ano no mundo inteiro, inclusive em democracias consolidadas (FREEDOM HOUSE, 2019). Nesse meio tempo, diversos países deixaram de ser democracias liberais. Na maioria deles, sem que um golpe militar ou uso da força armada fossem necessários (LEVITSKY e ZIBLATT, 2018).

Enquanto na segunda metade do século passado a democracia formal se expandiu por todo o planeta, neste início de século estamos percebendo mais do que nunca que a realização de eleições e o desenho de instituições formais não é o suficiente. É preciso fortalecer o espírito da democracia – valores, crenças e capacidades que garantam que uma sociedade se mantenha comprometida com os princípios democráticos.

Olhando sob esse ângulo, o Brasil nos preocupa. Somos a 4^a maior democracia do mundo (em termos populacionais), com mais de três décadas ininterruptas de regime democrático. Em aspectos como sistema eleitoral, pluralidade partidária e liberdades civis avançamos muito. Contudo, quando olhamos aspectos relacionados ao lado informal da democracia - como cultura e participação política - alguns dados geram preocupação (LATINOBARÓMETRO, 2018; INSTITUTO SIVIS, 2020):

- 9% dos brasileiros estão satisfeitos com a democracia (pior resultado na América Latina);
- 41% dos brasileiros acredita que tanto faz viver em uma democracia ou não (2º pior resultado na América Latina);
- 25% dos brasileiros deixaram de acreditar que a democracia é o melhor sistema de governo em apenas 5 anos (maior queda em toda a América Latina);
- 4% dos brasileiros confiam nas pessoas (pior resultado em toda a América Latina e, mais importante, em todo o mundo);
- 1 em cada 10 brasileiros discorda totalmente que o governo deva passar por cima das leis, do Congresso ou das instituições em uma crise;
- 7 em cada 10 brasileiros aceitariam relativizar o regime democrático em situações difíceis em alguma medida.

Em outras palavras, confiamos, apreciamos e conhecemos muito pouco a democracia – e muito menos uns aos outros. Por que isso é relevante? Porque em tempos de relativa estabilidade econômica, social e política, os aspectos formais da democracia são frequentemente suficientes para mantê-la funcionando. Mas em tempos de turbulência, marcados por crises e mudanças rápidas, é quando a democracia mais precisa de uma população comprometida e capaz de se unir para defendê-la.

A despeito das consequências - positivas e negativas, já observadas e ainda a ocorrer - das manifestações de junho de 2013, uma coisa é certa: a política entrou no dia a dia dos brasileiros de uma maneira que não se via há mais de duas décadas. E, desta vez, entrou para ficar, gerando diversos efeitos: proliferação de grupos de ativismo e renovação política; ampliação massiva da presença do tema em redes sociais, em conversas informais e na mídia tradicional; aumento da polarização e, consequentemente, da violência nos seus aspectos simbólicos e físicos. Independente dos impactos negativos ou positivos, identificamos uma alavanca: o interesse crescente pela política, especialmente entre jovens. A possibilidade, a partir desse interesse, é de

estimular grandes contingentes de talentos a não só apreciar a democracia - reconhecendo a importância da política e dos políticos -, mas sobretudo de quererem, eles mesmos, causar impacto no sistema.

Pensando nisso, resolvemos agir, aproveitando esse momento para atacar o que consideramos um dos maiores problemas políticos do Brasil: o despreparo e desinteresse pela própria democracia. Para tal, fundamos, em 2015, o Politize!, organização da sociedade civil (OSC) que tem por missão formar uma geração de cidadãos conscientes e comprometidos com a democracia, levando educação política a qualquer pessoa, em qualquer lugar. Como diz Benevides (1994), não há democracia sem educação política. Compartilhar a experiência de sucesso que se tornou o Politize! é o objetivo do presente relato.

O NASCIMENTO DO POLITIZE!

Dentro da mente - e do coração - de Diego Calegari¹, egresso dos cursos de Administração na graduação e no mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), emergia o que viria a ser o Politize!. Mas quem precisaria de um portal de educação política com conteúdos gratuitos, plurais e sem vinculações político-partidárias ou ideológicas? Antes de tomar qualquer decisão, Diego fez uma série de pesquisas e conversas com profissionais e acadêmicos que já atuavam no campo da cidadania, democracia, educação e inovação política no Brasil e no mundo. Como um bom administrador formado pela UFSC, reuniu todo o seu diagnóstico, construiu cenários e identificou lacunas no ecossistema. “Eureka!”. Não havia ninguém produzindo conteúdo educativo e gerando experiências cidadãs em larga escala.

¹ Graduado e mestre em Administração pela UFSC e Master em Liderança e Gestão pelo CLP, já foi líder estudantil, professor, consultor e empreendedor nas áreas de comunicação, inovação e educação. Trabalhou como Diretor de I&T na Secretaria de Estado de Educação de SC e Gerente de Cidade Humana e Inteligente na Prefeitura de Joinville. Atualmente é Secretário de Educação em Joinville e Presidente do Conselho Fiscal do Politize!, organização que idealizou.

Por meio de um financiamento coletivo² que mobilizou R \$67.395,00 com o apoio de 533 doadores, Diego conseguiu o recurso inicial para tirar um sonho do papel: o portal Politize!. A chamada “O que você tem a ver com a política?”, buscava despertar a atenção do público ao quebrar com o modelo mental de que política é coisa de políticos ou que política se faz apenas em Brasília. Para registrar, esse foi o texto que divulgamos para captar doações: o Politize! será um portal de educação política onde você encontrará conhecimento de alta qualidade sobre o que há de mais importante para ser um cidadão consciente e engajado com a transformação do país. Ajudaremos a preencher uma enorme lacuna no nosso sistema educacional, aproveitando a tecnologia para tornar política algo fácil e divertido. Todos os conteúdos serão gratuitos, visando democratizar o acesso a esse bem fundamental, o conhecimento sobre o sistema político do qual somos parte. Ofereceremos um conjunto de conteúdos em mídias agradáveis, como infográficos, vídeos e textos curtos, em uma experiência diferenciada.

A captação foi concluída com sucesso no dia 26 de outubro de 2014, alcançando 104% da meta estipulada, o que possibilitou transformar um sonho em realidade, reescrevendo as palavras anteriores que estavam no futuro do presente para o tempo verbal correto: presente!

Figura 1 - Captura de tela do financiamento coletivo em 2014



Fonte: site de financiamento coletivo Catarse.me (2014)

2 Página do financiamento coletivo: <http://catarse.me/politize>

Um passo importante para concretizar tal sonho foi a composição da equipe inicial, que contou com Bruno Blume (na época Internacionalista em formação pela UFSC), Gabriel Marmentini³ (na época Administrador público em formação pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC) e Michelle Moura (na época Designer em formação pela UFSC). Juntos, colocaram no ar o portal do Politize! no dia 1º de julho de 2015. A partir de então, tornou-se essa a data de aniversário da organização, ainda que na Receita Federal o registro seja de 25 de janeiro daquele ano e que Diego tenha começado a trabalhar em tudo isso sozinho, ainda em 2014. Cabe dizer que nenhum deles entendia de tecnologia, produção de conteúdo digital e tampouco era especialista em política. Aqui reside o primeiro aprendizado: faça agora o que quer fazer com os conhecimentos que tem. Não existe momento certo para nada na vida.

Figura 2 - Captura de tela da contagem regressiva para o lançamento



Fonte: arquivo pessoal dos autores (2015)

3 Doutorando em Administração, Mestre em Administração e Graduado em Administração Pública pela UDESC/ESAG. Cofundador e Diretor Executivo da Associação Brasileira de Câncer de Cabeça e Pescoço (ACBG Brasil) e do Politize!. Fellow dos programas Facebook Community Leadership Program (FCLP), Red Bull Amaphiko, Social Good Brasil Lab, Guerreiros Sem Armas (Instituto Elos), Young Leaders of the Americas Initiative (YLA) e Movimento Choice (Artemisia).

Os primeiros conteúdos publicados foram embasados em dúvidas comuns dos doadores do financiamento coletivo, como por exemplo: [sistema proporcional e quociente eleitoral](#), [presidente da Câmara dos Deputados](#), [voto distrital](#), [distrital misto e distritão](#), [financiamento de campanhas](#), [fundo partidário](#), [horário eleitoral](#), [voto em lista fechada](#) e [reeleição](#). Como é possível perceber, a grande maioria das publicações iniciais foram relacionadas às eleições. O aprendizado aqui é ouvir muito bem o seu usuário e entregar valor a ele. Foi o que fizemos ao descomplicar diversos temas que confundiam muitas pessoas.

Não foram apenas os insumos dos nossos doadores e usuários que pautaram a produção de conteúdo. Desde o início, adotamos uma estratégia de produção de conteúdos que chamamos de agenda do momento. Embora não sejamos um canal tradicional de mídia, onde o produto é a notícia, vimos no factual uma oportunidade constante para extrair perguntas norteadoras para conteúdos educativos que poderiam ser produzidos por nós. Um exemplo emblemático disso são os dois conteúdos que produzimos em julho de 2015 sobre a [redução da maioridade penal](#). Ambos são extremamente acessados até hoje e foram os precursores de um dos nossos valores fundamentais: a pluralidade de ideias e visões. Um dos conteúdos sobre o tema indica no título o famoso lema “[argumentos contra e a favor](#)”. Sempre coube ao Politize! apresentar as diferentes possibilidades sobre um mesmo assunto, contribuindo de forma holística para a formação de opinião dos cidadãos e cidadãs. Conteúdos como a [reforma política](#), [ajuste fiscal](#) e [lei da terceirização](#) também se enquadram na mesma estratégia.

Outro aprendizado rápido que tivemos foi o de priorizar a produção de conteúdos que dificilmente “sairão de moda”. Sendo assim, em nosso primeiro mês de atuação lançamos conteúdos sobre sistemas de governo - [parlamentarismo](#), [presidencialismo](#) e [semipresidencialismo](#), assim como sobre os poderes [Executivo e Legislativo](#). Tais conteúdos são conhecidos como *evergreen*⁴ e podem trazer acessos contínuos para o portal. Fizemos

⁴ Artigo da Rock Content sobre conteúdos *evergreen*: <https://rockcontent.com.br/blog/conteudo-evergreen/>

também a produção de conteúdos menores, em um formato de dicionário, como, por exemplo, sobre [superávit primário](#) e [imputabilidade penal](#).

Foram muitos os testes e isso foi, sem dúvida, um dos fatores do nosso sucesso. Erramos bastante e fomos aprendendo com o que não estava emplacando. Com nossos artigos e infográficos e uma atuação tímida nas mídias sociais, os acessos foram vindo aos poucos e, com eles, o fortalecimento da nossa marca e um convite para sonhar ainda mais alto.

O CRESCIMENTO NO ÂMBITO DIGITAL

Fundamos o Politize! com um comprometimento forte em tornar o portal escalável, levando educação política para qualquer pessoa, em qualquer lugar, sendo esta, inclusive, uma das justificativas para começar a nossa atuação pela internet. Sabendo que estamos lidando com um problema público extremamente complexo - a crise da democracia e a falta de educação política - não gostaríamos de deixar uma contribuição apenas comunitária, local ou regional. Acreditamos que, para construir um Brasil com menos desigualdades, em que todas as pessoas entendam seu papel como parte da sociedade, é essencial que o conhecimento sobre política possa ser acessado e compreendido por todos os cidadãos e cidadãs. No Politize!, acreditamos que, para transformar o país e a nossa democracia, devemos nos dedicar a criar experiências online e conteúdos capazes de despertar o interesse dos cidadãos para a política, mostrando que ela faz parte do nosso cotidiano - e que até escolher não entender sobre o assunto é uma atitude política.

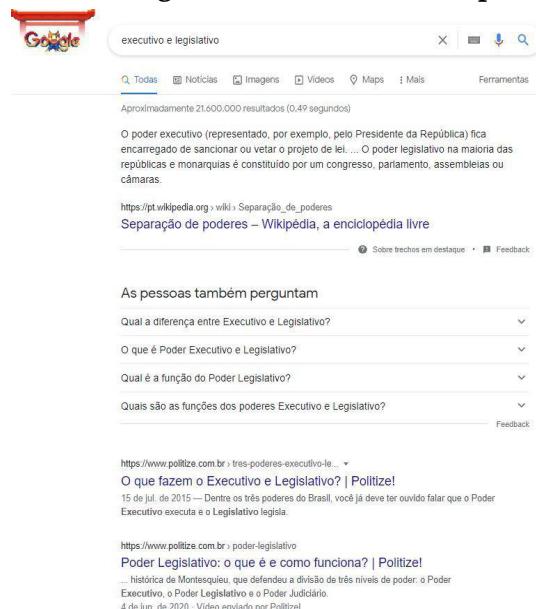
Para nós, enquanto o conhecimento político não estiver ao alcance de todos, continuaremos vivendo em um Brasil desigual. É por isso que sempre fomos obcecados pelo crescimento. Mas como crescer com poucos recursos financeiros, conexões estratégicas e conhecimento sobre o campo?

Nossa primeira grande estratégia para escalar foi convidar pessoas diversas para produzirem conteúdo voluntariamente para o portal. Para elas, uma oportunidade de desenvolver habilidades de pesquisa, escrita e argumentação. Além de, claro, contribuir para uma causa social. Para nós, uma alavanca para o sucesso, pois encontrar pessoas dispostas a entregar

conteúdos de qualidade sem nenhum custo foi o que nos permitiu ter constância nas publicações. Foi aí que nasceu a [Rede de Redatores Voluntários do Politize!](#), a qual segue ativa até hoje e dificilmente deixará de fazer parte do nosso modelo de atuação. Desde a nossa fundação, mobilizamos 473 redatores voluntários e organizações parcerias de conteúdo, sendo responsáveis pela criação de mais de mil conteúdos.

Em paralelo, estudamos muito o campo do marketing digital, que em 2015 ainda não era tão popular, para alavancar nossos acessos. Focamos na estratégia de *Search Engine Optimization (SEO)*⁵ e conseguimos conquistar nossas primeiras posições nos motores de busca. Essa estratégia nos permite colher frutos até hoje, pois 80,8% dos nossos acessos são advindos da busca orgânica. Em outras palavras, a maior fatia dos acessos é proveniente de perguntas que os usuários realizam nos motores de busca e que o Politize! costuma ser uma das primeiras respostas.

Figura 3 - Pesquisa no Google com dois resultados para o Politize!



Fonte: busca realizada em 30 de julho de 2021 no Google

5 Artigo da Wikipedia sobre SEO: https://pt.wikipedia.org/wiki/Otimiza%C3%A7%C3%A3o_para_motores_de_busca

Lembra da tal estratégia de agenda do momento que citamos acima? Foi ela que nos levou dos milhares de usuários ao primeiro milhão. O ano era 2016 e o assunto foi o impeachment da então presidente Dilma Rousseff. Sem o conteúdo “[5 coisas que você precisa saber sobre o impeachment](#)”, alcançar 1 milhão de usuários demoraria muito mais tempo. Novamente, um exemplo de leitura de contexto transformada em conteúdo educativo. Apenas no dia 17 de abril de 2016, 395.442 usuários acessaram o nosso site para entender o que é um processo de impeachment. Tivemos outros picos de acesso ao longo da história, mas nenhum tão grande quanto este. O dia foi um marco da nossa trajetória que provou que estávamos no caminho certo.

Figura 4 - Usuários em 1 semana, 1 mês e 1 ano do lançamento do portal



Fonte: Google Analytics (2021)

Com números impressionantes e em franco crescimento, começamos a perceber, ainda mais, o potencial de tudo que construímos e o quão longe poderíamos chegar. Foi nesse contexto que conseguimos emplacar a captação de mais recursos e contratar novas pessoas. Parte do recurso captado, inclusive, veio de uma premiação do Fórum Econômico Mundial (2016)⁶, a qual nos foi concedida em duas oportunidades.

⁶ Matéria no veículo Startse sobre a premiação: <https://www.startse.com/noticia/mercado/politize-premio-shaping-better-future>

Figura 5 - Primeira foto oficial da segunda equipe do Politize!



Fonte: arquivo pessoal dos autores (2016)

Sempre tivemos uma postura de buscar fundamentos sólidos para tudo que fazemos. Essa busca incessante por conhecimento nos levou, por exemplo, ao programa de aceleração Social Good Brasil Lab, onde, embora não vencedores do processo, aprendemos muito e refletimos sobre as lapidações necessárias para o desenvolvimento do Politize!, que cada vez mais se distanciava de um sonho ou projeto e se aproximava da consolidação como uma organização. Começamos a transcender a produção de artigos e infográficos e, aos poucos, fomos entrando fortemente no mundo dos vídeos, podcasts, eBooks, cursos online, e-mail marketing e mídias sociais. Deixamos de ser um portal e nos tornamos um grande hub de conteúdos nos mais diversos canais e formatos, que hoje conta com mais de 2300 conteúdos gratuitos. Essa foi a nossa jornada de 2015 até 2018: aprender, errar, crescer e diversificar para se tornar a maior referência do Brasil quando o assunto é educação política na internet.

Figura 6 - Captura de tela de um vídeo do Social Good Brasil Lab com Diego e Gabriel lapidando o Politize!



Fonte: Social Good Brasil (2015)

Diante de tudo que foi exposto, a presente seção pode ser concluída com felicidade, pois há pouco tempo ultrapassamos a marca de 65 milhões de usuários em nosso portal, considerando dados desde que ele foi lançado. Essa é a nossa grande métrica quando o assunto é escala. É claro que não podemos esquecer dos 176 mil inscritos em nosso canal no site YouTube, 90 mil seguidores na rede Instagram, 70 mil seguidores no Facebook, 45 mil seguidores no Pinterest, 11 mil seguidores no LinkedIn, 10 mil seguidores no Twitter e dos milhares de usuários que baixaram nossos episódios de podcast, somando 1.197.679 de downloads⁷.

INDO ALÉM DA INTERNET

Desde o primeiro dia de Politize!, o desejo em atuar fora da internet, especialmente nas escolas públicas brasileiras, era muito forte. Por questões de priorização de esforços, suprir a lacuna de conteúdo digital gratuito,

⁷ Todos os dados citados no trecho foram coletados em julho de 2021.

plural e escalável foi a nossa primeira escolha, como relatado anteriormente. Mas dentro dos nossos corações a chama do “offline” nunca se apagou.

O ano de 2018 ficou marcado como nosso primeiro passo concreto para além da internet, pois foi quando criamos o Programa Embaixadores Politize!. Mais uma vez, graças a um financiamento coletivo⁸ foi possível tirar o sonho do papel. Mobilizamos R \$45.225,00 com o apoio de 403 doadores para criar o primeiro programa de formação de voluntários capacitados a multiplicar conhecimentos de educação política por meio de oficinas.

Figura 7 - Captura de tela do financiamento coletivo para lançar o Programa Embaixadores Politize!



Fonte: site de financiamento coletivo Benfeitoria.com (2018)

Com a narrativa, elaborada por nós, “criamos a primeira plataforma de educação política do Brasil em linguagem fácil, divertida e sem vinculações político-partidárias [...] mas ainda podemos fazer muito mais!”, concluímos,

8 Página do financiamento coletivo: <https://benfeitoria.com/embajadorespolitize>

em janeiro de 2018, a campanha de financiamento com sucesso e, novamente, superando a meta estipulada.

O ano era estratégico, pois logo haveria uma grande eleição. A escolha de lançar o programa em 2018 teve total relação com isso, sendo mais uma das alavancas que puxamos em nossa história. Nossa ideia foi justamente formar jovens lideranças em todo o Brasil para que atuassem como agentes de mudança nas eleições. Com o dinheiro arrecadado, selecionamos jovens voluntários de diferentes segmentos socioeconômicos e diferentes regiões do Brasil, com grande potencial de liderança e espírito cívico, que tinham vontade de ajudar a fortalecer a democracia em suas comunidades.

Todos os selecionados participaram de uma imersão intensa em inspiração, conexão e conhecimento. Após a imersão, cada jovem recebeu a missão de promover atividades de educação política nas suas comunidades, escolas e universidades durante o período eleitoral, com o objetivo de fortalecer a cultura democrática e valorizar esse importante momento de escolha. Nossa compromisso com os doadores era realizar a formação de 3 turmas, mas fomos muito além e formamos 7 turmas em 2018.

Com o sucesso do programa, lançamos mais uma bateria de inscrições em 2019 e formamos mais 5 turmas. Na soma dos dois anos, foram formadas 12 turmas, em 4 regiões diferentes do Brasil. Foram mais de 300 jovens formados, os quais realizaram cerca de mil oficinas de educação política, alcançando mais de 56 mil pessoas em 127 municípios brasileiros e 23 estados. A maior parte das oficinas foram realizadas em escolas, alcançando 300 escolas e 26 mil estudantes.

Além disso, ainda em 2019, fizemos um encontro nacional com os participantes do programa de 2018 que quiseram seguir conosco. Uma das pautas do encontro foi o lançamento de uma nova vertente do programa, o que chamamos de Embaixadas Politize!, núcleos locais compostos por voluntários formados em 2018, que fariam a formação de novas lideranças em suas cidades, não dependendo apenas do Politize! para realizar formações. Das 7 Embaixadas fundadas, 5 conseguiram concluir uma formação mais longa e profunda para os cidadãos dos seus municípios, o que nos mostrou

um novo caminho para o programa, que até então contava apenas com oficinas de curta duração.

Ainda que tenha se tornado um caso de sucesso, o programa Embaixadores Politize! apresentava algumas lacunas que impediam o seu crescimento. Sendo a escala e o impacto sistêmico elementos importantes para o Politize!, foi necessário dar um passo atrás, dissecar o programa, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Entre as principais lacunas, estavam: i) dependência do time interno do Politize! para conduzir as formações ao redor do Brasil; ii) a alta centralização de responsabilidades na equipe do Politize! e as consequentes dificuldades para realizarmos uma boa gestão da rede com alto empoderamento dos membros; iii) o ciclo curto de trabalho no programa e sem definição clara, causando dúvidas aos participantes sobre como podem aumentar sua participação e impacto; (iv) a falta de clareza de impacto sistêmico: até que ponto fazer muitas oficinas e alcançar muitas pessoas transforma a democracia brasileira?

Conversando com os membros da nossa rede, percebemos duas forças importantes que nos motivaram a investigar mais a fundo o que poderíamos fazer: (i) vontade generalizada da rede em assumir posições de liderança, disseminando o impacto sistêmico da educação política em seu município; (ii) possibilidade de aumentar o vínculo dos voluntários com o município por meio de ações que atendam às necessidades locais e, também, aumentem a legitimidade frente aos cidadãos locais.

De posse dessas reflexões, fomos a campo aprofundar nosso diagnóstico. Nos últimos anos, observamos uma verdadeira explosão de iniciativas e movimentos de formação e articulação de lideranças públicas no Brasil. Contudo, sentimos que o ecossistema brasileiro de formação de atores públicos ainda carece de iniciativas que formem a base de futuros líderes em uma fase inicial. A partir dessa hipótese, conduzimos um momento exploratório com mais de 25 organizações e dezenas de mandatários, gestores públicos e líderes cívicos. Analisamos diversos estudos de instituições como OCDE (2017), National Leadership Centre (2018), Deloitte (2019), McKinsey & Company (2019), GovLab (2019), Stanford Social Innovation Review (2019),

para citar alguns. Ao fim do momento exploratório, identificamos três grandes lacunas no ecossistema de formação de atores públicos no Brasil:

1. **Público adolescente (15-17 anos):** não há hoje programas em larga escala no país que visam educar o público adolescentes sobre cidadania ativa e democracia na educação básica, com ênfase na sua formação para serem futuros líderes públicos.
2. **Pessoas com vocação pública, mas que ainda não decidiram como canalizá-la:** a grande maioria dos programas de formação hoje focam em pessoas que já estão na vida pública ou que já sabem onde querem entrar, seja no executivo, legislativo, como mandatário ou servidor. Pessoas com vocação pública, porém indecisas sobre como usá-la, não veem caminhos e não encontram muitas alternativas de programas, movimentos ou redes no ecossistema.
3. **Nível municipal e escala:** a maioria das iniciativas estão voltadas para ilhas de excelência, grupos pequenos de pessoas com um histórico diferenciado de realizações profissionais ou posições estratégicas nos governos. O Brasil tem 5.570 municípios e o ecossistema carece hoje de iniciativas que visem qualificar pessoas para atuar pelo bem público nas mais diversas localidades.

Com todos os aprendizados, reformulamos o programa para que ele se tornasse escalável e sistêmico. A experiência que tivemos ao criar as Embaixadas Politize! em 2019 foi fundamental para tomarmos decisões necessárias. Diante disso, a partir de 2020, o Programa Embaixadores Politize! passou a ser dividido em três camadas: Multiplicadores, Embaixadas e Rede de Líderes. A primeira se refere às pessoas em formação - tanto online quanto presencial - e que devem multiplicar seus conhecimentos com muitas pessoas. A segunda representa a estratégia municipal que adotamos para escalar nossa capacidade de formação de lideranças com o apoio de voluntários formados. A terceira agrupa as pessoas que se destacaram no programa e que seguirão

conectadas ao Politize!, participando de treinamentos, debates e momentos de conexão para troca de experiências com outros membros da rede.

Em suma, nos tornamos um celeiro de formação de novas lideranças cidadãs, dando o primeiro “empurrão” para jovens com potencial e interesse em resolver problemas públicos⁹. Sem lideranças capacitadas e comprometidas com os valores democráticos, seguiremos sendo uma democracia falha.

Figura 8 - Encontro nacional do Programa Embaixadores Politize!



Fonte: arquivo pessoal dos autores (2020)

LEVANDO EDUCAÇÃO POLÍTICA PARA A SALA DE AULA

Em 21 de dezembro de 2017, o Ministério da Educação homologou a portaria 1.570, na qual o assunto é a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), política que instituiu as bases para a elaboração de currículos escolares para as redes públicas e privadas do país – sendo a mesma abordada

⁹ O Politize! criou uma tecnologia social chamada Canvas de Políticas Públicas, que apresenta um passo a passo para desenvolver uma política pública e é a nossa base para ensinar jovens a resolverem problemas públicos. Confira: <https://www.politize.com.br/canvas-politicas-publicas/>

na Resolução nº 2 do Conselho Nacional de Educação, no Conselho Pleno (CNE/CP), publicada no Diário Oficial da União em 22 de dezembro de 2017.

Após uma análise minuciosa no documento “Base Nacional Comum Curricular: educação é a base” (BRASIL, 2018), publicado pelo Ministério da Educação em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), identificamos uma forte presença da temática de cidadania, cultura democrática e participação política: somente no Ensino Médio, são 5 competências gerais (de um total de 10), 2 áreas do conhecimento (de um total de 4), 6 competências específicas e 32 habilidades que estão explícita e diretamente relacionadas com o exercício da cidadania política. O desenvolvimento de habilidades relacionadas ao exercício da cidadania na escola está descrito no artigo 205 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988), no artigo 2º da Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e, agora, na BNCC (BRASIL, 2017), restando assim o desafio de implementá-la em sala de aula.

O chamado Novo Ensino Médio (BRASIL, 2017) instituiu o aumento na carga horária dos três anos desse ciclo para 3000 horas, sendo 1800 horas de ciclo básico obrigatório, comum a todos os estudantes, e 1200 horas que serão escolhidas de forma optativa, na forma de itinerários formativos e matérias eletivas, com temas integradores. Assim, as entidades públicas educacionais gozarão de liberdade para fazer parcerias com Organizações da Sociedade Civil para oferecer as 1200 horas, o que abre uma grande oportunidade de inserir soluções de educação para a cidadania alinhadas com a BNCC (BRASIL, 2017) e com as diretrizes para o Novo Ensino Médio (BRASIL, 2017). Diante disso, o Politize! propõe inserir a educação cidadã nos currículos das escolas e oferecer instrumentos que permitam aos estudantes aprenderem e despertarem seu interesse para a vida pública.

Com uma equipe altamente preparada, desenvolvemos o Programa Escola da Cidadania Ativa, que busca oferecer às Secretarias Estaduais de Educação apoio na implementação do Novo Ensino Médio (BRASIL, 2017),

por meio da construção de desenho curricular de trilhas de aprofundamento, matérias eletivas, materiais pedagógicos baseados em metodologias ativas de aprendizagem, formação de professores e formação de líderes de classe.

Figura 9 - Trilha de aprofundamento do Politize!



Fonte: Politize! (2020)

Desde que iniciamos o Programa Escola da Cidadania Ativa, em 2020, já atingimos os seguintes marcos: estruturação do desenho do currículo-

base; construção de 4 componentes curriculares eletivos completos + *eBook* de planos de aula com a temática das eleições; adaptação das eletivas para o ensino remoto e/ou híbrido; formação e disponibilização das nossas eletivas para mais de 500 professores; apresentação do programa para 21 Secretarias de Educação, das quais 5 Secretarias firmaram acordos de cooperação com o Politize! até o momento.

Depois de anos sonhando com a nossa entrada na educação básica, estamos caminhando para nos consolidarmos no ensino público brasileiro, levando para a sala de aula o conteúdo que muitos de nós gostaríamos de ter tido acesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com pouquíssimos recursos e quase nenhuma experiência prévia, transformamos uma simples ideia em uma organização de sucesso em poucos anos. Criamos uma teoria de mudança sólida, da qual derivam nossos fundamentos organizacionais - missão, visão, valores e princípios inegociáveis. Nos tornamos uma organização guiada por propósito, mas sempre ancorada em um modelo de gestão voltado para resultado e impacto sistêmico. Alcançamos mais de um quarto de toda a população brasileira em mais de 1.500 municípios diferentes com nossos conteúdos, formações e oficinas.

Mostramos, por meio dos nossos conteúdos em texto, imagem, vídeo ou áudio, que a educação política pode ser simples, didática, interessante e descomplicada, sempre trazendo o contexto histórico e os argumentos dos personagens envolvidos, mantendo nosso respeito a opiniões diversas e ao pluripartidarismo. Fazemos isso porque acreditamos que brasileiras e brasileiros mais conscientes com a política conseguirão construir um país melhor, em que todas as pessoas tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento, educação, saúde, segurança, respeito e um futuro melhor.

Quando o assunto é conteúdo, somos lembrados por uma linguagem acessível, havendo credibilidade por trás de tudo que fazemos.

Com valores e princípios, mostramos ser possível formar pessoas presencialmente em larga escala, seja por meio de um movimento voluntário de formação de lideranças cidadãs, seja levando a educação política para dentro das salas de aula do ensino público brasileiro. Nossa forma humana, leve, acolhedora e plural de se fazer política é a nossa grande marca registrada, assim como a nossa capacidade de formar e articular redes de voluntários.

É importante frisar que não fizemos nada sozinhos. Além de todas as pessoas que já passaram pela equipe, precisamos reconhecer a importância crucial de todos os voluntários e parceiros. Trabalhar em rede sempre esteve em nosso DNA e certamente é um dos indutores do nosso sucesso até aqui. Sem o apoio de todas as organizações de peso que optaram por investir em nossa causa e pessoas físicas que doaram para nós, não estariámos escrevendo este relato.

Quando o assunto é agradecimento, não podemos deixar de reconhecer o papel importante do ensino público brasileiro, aqui representado pela UFSC e pela UDESC, no sucesso da inovação social chamada Politize!. Como citado anteriormente, três dos membros do time inicial são egressos da UFSC e um da UDESC. Muitos outros estudantes e egressos de ambas as universidades já atuaram em nossa equipe, contribuindo muito para o que somos hoje. Em um país extremamente desigual, é um privilégio poder estudar em universidades renomadas, que nos impulsionam não só para o mercado de trabalho, mas para um pensamento crítico e construção de valores.

Além de todos os resultados tangíveis mencionados anteriormente, todo esse movimento foi gerado a partir da fundação do Politize! fez com que o ecossistema de educação política ganhasse visibilidade e fosse fortalecido. É um ganho intangível e de difícil mensuração, mas quantas organizações novas e projetos estão sendo criados por terem inspiração no que começamos a fazer em 2015? Somos pioneiros e nos orgulhamos muito disso. Não por vaidade, mas pela coragem que tivemos em tentar contribuir para a solução

de um problema público extremamente complexo, de forma escalável e sistêmica, especialmente ao considerar que muitas pessoas nos receberam, no início de tudo, com desconfiança e pouca crença no sucesso do Politize!.

Recomendamos que mais empreendedores sociais começem a atuar no campo da inovação política, pois certamente não daremos conta sozinhos. Precisamos de cada vez mais pessoas e organizações comprometidas com a democracia brasileira. Também sugerimos que cada vez mais acadêmicos se aproximem das temáticas aqui exploradas como objeto de estudo, contribuindo com a produção de conhecimento científico capaz de melhorar a prática de organizações como o Politize!.

Concluímos dizendo que, no longo prazo, a formação de um *ethos*¹⁰ democrático, que tenha no seu cerne valores como liberdade, diálogo, colaboração, bem comum, respeito às diferenças e aos diferentes, é o mais importante elemento de sustentação da democracia e este é o desafio que o Politize! se propõe a enfrentar, formando uma geração de cidadãos conscientes e comprometidos com a democracia, levando educação política a qualquer pessoa, em qualquer lugar. Ainda há muito por fazer, mas com uma teoria de mudança clara e um conjunto de fundamentos organizacionais sólidos, estamos afiados para seguir de cabeça erguida, sendo referência nos três caminhos de mudança que identificamos: (i) produzir e disseminar conteúdos de qualidade, gratuitos e acessíveis sobre educação política; (ii) desenvolver experiências formativas para formar lideranças cidadãs capazes de resolver problemas públicos e se reconhecerem como protagonistas em suas cidades; (iii) garantir o direito constitucional dos jovens brasileiros de serem educados para o exercício da cidadania nas escolas públicas de todo o país.

¹⁰ O uso da palavra *ethos* foi adotado para remeter a um conjunto de valores, ideias e comportamentos necessários para uma cultura democrática pujante.

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. Cidadania e democracia. **Lua Nova**: Revista de Cultura e Política, n. 33, p. 5-16, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituciona/constituicao.htm>. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**: educação é a base. 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução nº 2, de 22 de dezembro de 2017**. Institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular, a ser respeitada obrigatoriamente ao longo das etapas e respectivas modalidades no âmbito da Educação Básica. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/historico/RES.OLUCAOCNE_CP222DEDEZEMBRODE2017.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 29 set. 2021.

CENTRE FOR PUBLIC SERVICES LEADERSHIP. **Better Public Services**: Report by the Public Services Leadership Taskforce. Disponível em: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/799567/6.4846_CO_CPSL-Report_A4-P_WEB_NoLogo__002.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2021.

GEORGE, Rebecca. KING, Adam. MASSEY, Alexander. RODDIS, Ed. A new mindset for public sector leadership. Deloitte Insights: 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/public-sector-leadership-changing-mindset.html>>. Acesso em: 10 de out. 2021.

FREEDOM HOUSE. **Freedom in the World 2019**: Democracy in Retreat. Estados Unidos, 2019. Disponível em: <<https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2019/democracy-retreat>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

INSTITUTO SIVIS. **Valores em Crise**. Curitiba, 2021.

Disponível em: <<https://sivis.org.br/wp-content/uploads/2020/08/RelatorioValoresEmCrisePrimeiraOnda.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

LATINOBARÓMETRO. **Informe 2018**. Santiago, 2018. Disponível em: <http://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

LEVITSKY, Steven; ZIBLATT, Daniel. **How democracies die**. Broadway Books, 2018.

MCGUINNESS, Tara. SLAUGHTER, Anne-Marie. The New Practice of Public Problem Solving. **Stanford Social Innovation Review** 17, nº 2, p. 26-33, 2019. Disponível em: <https://ssir.org/articles/entry/the_new_practice_of_public_problem_solving#bio-footer>. Acesso em: 10 de out. 2021.

CHECINSKI, Martin. DILLON, Roland. HIERONIMUS, Solveigh. KLIER, Julia. **Putting people at the heart of public-sector transformations**.

McKinsey & Company, 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/putting-people-at-the-heart-of-public-sector-transformations>>. Acesso em: 10 de out. 2021.

NOVECK, Beth Simone. **Public Entrepreneurship**: How to train 21st century leaders. GovLab, 2019. Disponível em: <<https://bethnoveck.medium.com/public-entrepreneurship-how-to-train-21st-century-leaders-8c1fbf118c82>>. Acesso em: 10 de out. 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Core Skills for Public Sector Innovation**. A Beta model of skills to promote And Enable Innovation in Public Sector Organisations. Paris, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2021.