

# Super-heróis

do Desenvolvimento 2025

Projetos que geram evidência, aprendizagem que leva à ação



## Autores

Andrés Gómez Osorio

David Zepeda

Luz Ángela García



**Grupo BID**



# Super-heróis

do Desenvolvimento 2025

Projetos que  
geram evidência,  
aprendizagem  
que leva à ação



**Autores**

Andrés Gómez Osorio

David Zepeda

Luz Ángela García



## Honduras

# 01



Para proteger jovens em escolas, uma estratégia preventiva se transformou em um programa de atendimento imediato

PÁGINAS

07-12

## Panamá

# 02



Quando a melhor solução é reformular toda a operação: o projeto de eletrificação que levou luz a 36.000 lares rurais

PÁGINAS

13-18

## Brasil

# 03



Como a preparação antecipada do hospital Einstein salvou milhares de vidas durante a pandemia

PÁGINAS

19-23

## Peru

# 04



Compartilhar em vez de competir: o “sonho louco” que tornou possível levar internet a áreas remotas

PÁGINAS

24-29

## Bolívia

# 05



Além de apoiar empreendimentos, a iniciativa transformou os negócios em veículos de inclusão e formação financeira para comunidades indígenas

PÁGINAS

30-35

## Panamá

# 06



Da crise reputacional ao reconhecimento multilateral: o projeto de formação em cibersegurança que privilegiou a transparência

PÁGINAS

35-41



---

# Agradecimentos

Esta publicação é o resultado do trabalho contínuo de muitas pessoas que, ao longo do tempo, contribuíram para consolidar e fazer crescer os Super-heróis do Desenvolvimento. As contribuições, ideias, experiências e diferentes perspectivas permitiram que essa iniciativa evoluísse em sintonia com as prioridades da região, mantendo-se relevante e alinhada com o propósito do Grupo BID: gerar um impacto real e duradouro no cotidiano das pessoas. Em outras palavras, o propósito é melhorar vidas.

Queremos destacar, de maneira especial, as Unidades Executoras da América Latina e do Caribe. O trabalho em campo é o motor que converte projetos em resultados e os resultados em impacto para os cidadãos da região. O compromisso, a resiliência e a capacidade de adaptar-se a contextos complexos e desafiadores são fundamentais para que o desenvolvimento aconteça.

Obrigado por transformarem recursos em soluções concretas e planos em ações. Os Super-heróis do Desenvolvimento existem graças a vocês e para vocês.

---

Podemos dizer que o Apolo 13 foi um fracasso porque a explosão de um tanque de oxigênio tornou impossível a realização do terceiro pouso tripulado na Lua da história. Também podemos dizer que foi um sucesso porque os astronautas voltaram vivos para casa, ajustando desde o espaço, procedimentos e protocolos em plena emergência, em um contexto que ninguém havia previsto. A agência espacial norte-americana assegura que a missão Apolo 13 foi ambos: [“Um fracasso de sucesso”](#), assim a chamam, porque as lições aprendidas na operação “se aplicaram rapidamente nas missões Apolo restantes e continuam guiando, até hoje, os padrões de segurança das missões da NASA”.

É a isso que nos referimos no Grupo BID quando falamos do “loop” de conhecimento: operações que produzem evidências, e evidências que, por sua vez, enriquecem o planejamento e a execução de novas operações. Esse sistema contínuo de feedback permite que a experiência adquirida nos projetos — incluindo todos os obstáculos — se transforme em lições práticas para que mais iniciativas tenham maior alcance. Na nossa Estratégia Institucional, de fato, declaramos nosso propósito de “apoiar a aprendizagem ágil para gerar, acessar, utilizar e compartilhar conhecimento proveniente das operações, dos parceiros e de outras fontes, com o objetivo de melhorar a agilidade e o impacto do Grupo BID”. Isso nos exige sistematizar as lições e difundí-las para que outros as apliquem, razão pela qual seguimos comemorando os Super-heróis do Desenvolvimento. Nessa iniciativa, a cada ano, reconhecemos equipes de trabalho de entidades locais que, assim como os integrantes da Apolo 13, superam enormes dificuldades e realizam missões bem-sucedidas, deixando ensinamentos que podem ser adotadas por outros para a execução de projetos melhores.

Entre um total de 88 candidaturas na região, seis foram as finalistas, provenientes de cinco países da América Latina. Em Honduras, um programa contribuiu para prevenir o abandono escolar, diante do perigo iminente para jovens vítimas de abuso familiar e ameaçados por gangues. No Panamá, um projeto de cibersegurança criou oportunidades de trabalho, apesar de uma crise reputacional que quase levou a iniciativa à falência. Ainda na região, outra equipe conseguiu eletrificar territórios remotos cujo acesso parecia impossível na temporada de chuvas. No Brasil, uma rede de hospitais se antecipou à pandemia e salvou mais vidas que outras, embora no início não tivesse ferramentas claras para medir os avanços da sua gestão. No Peru, levaram internet para zonas remotas, persuadindo operadores privados que, inicialmente, estavam relutantes em participar. Na Bolívia, foram criados bionegócios em comunidades indígenas que não tinham conhecimento de planejamento financeiro.

As histórias dos finalistas narradas nesta publicação indicam que, ainda que os ensinamentos sejam importantes, as conquistas são fundamentais. Os Super-heróis do Desenvolvimento celebram essas valiosas lições aprendidas,

mas, acima de tudo, celebram os resultados que transformam vidas e reforçam o nosso compromisso de ser um banco de conhecimento que aprende, compartilha e usa evidência rigorosa para planejar e executar projetos de desenvolvimento melhores.

No sentido mais literal, as palavras que o astronauta John Swigert disse do espaço após a explosão do tanque de oxigênio foram: “Houston, tivemos um problema aqui.” No filme Apollo 13, no entanto, Tom Hanks disse uma frase ligeiramente diferente: “Houston, temos um problema.” Ao relembrar a missão e considerar suas contribuições para o futuro de outras, essas palavras poderiam ser adaptadas para: “Houston, temos um problema... E várias lições para aprender.”





# Honduras

Para proteger jovens em escolas, uma estratégia preventiva se transformou em um programa de atendimento imediato.

# 01

# 01

---

## Honduras

Não deveria ser normal que um adolescente de 12 a 15 anos tenha que escolher entre ir para a escola ou fazer parte de uma gangue; continuar seus estudos ou criar um bebê; completar sua formação escolar ou imigrar ilegalmente para outro país. Esses são os difíceis dilemas que milhares de jovens têm enfrentado em Honduras e que têm contribuído para que o país apresente uma das menores taxas de cobertura educativa de toda América Latina e Caribe. Em 2017, de cada 100 adolescentes que deveriam estar cursando entre o sétimo e nono ano (o terceiro ciclo da educação básica), apenas 45 estavam matriculados.

“A saúde mental ajuda esses jovens não apenas a tomarem decisões corretas, mas também a se cuidarem e a dizerem ‘não’ quando sabem que estão em risco”.

“Em Honduras, ser jovem não é fácil... Por trás de cada número, há uma história que dói, um sonho que se desfaz...Cada jovem que abandona a escola, é uma porta que se fecha. E a cada porta fechada, perdemos não somente um estudante, mas também um futuro professor, médico ou líder comunitário”, afirma o porta-voz da Red Solidária, entidade governamental que assumiu a tarefa de elaborar uma estratégia para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais dos alunos, a fim de fortalecer o caráter resiliente deles e encorajá-los na continuação dos estudos. “A saúde mental ajuda esses jovens não apenas a tomarem decisões corretas, mas também a se cuidarem e a dizerem ‘não’ quando sabem que estão em risco”, afirma uma testemunha do programa.

A iniciativa, chamada Melhora da Convivência Escolar, almejava que as escolas fossem refúgios seguros — semeadores de esperança — e não espaços de risco. Entretanto, vários diretores de institutos educativos demonstraram resistência ao desconhecem, negarem ou não darem a importância aos fatores que influenciam o abandono escolar, o que atrasou o início das ações previstas. Além disso, havia jovens em risco iminente em virtude de ideias ou tentativas suicidas, casos de abuso sexual, agressões graves, ameaças de recrutamento das gangues, discriminação, assédio ou bullying (tanto escolar, quanto familiar), situações que demandavam atendimento imediato e serviços médicos de alta complexidade que não haviam sido previstos pelo programa, já que ele foi concebido com um enfoque preventivo.

## **Alianças institucionais para oferecer serviços terceirizados especializados**

Os executores da Rede Solidária iniciaram um trabalho de sensibilização com as equipes diretoras das escolas, assim como os docentes e com as famílias dos jovens, com o intuito de criar consciência coletiva. Por meio de oficinas e espaços de diálogo, falaram sobre a importância de fortalecer as competências socioemocionais em sala de aula e apoiar a saúde mental tanto na escola quanto no ambiente familiar, como medida de prevenção e de atenção precoce, para evitar que os alunos abandonem os estudos e para desencorajá-los a se envolver em situações que ponham em risco o seu futuro e integridade. Este trabalho pedagógico permitiu a intervenção em 60 centros educativos no departamento de Francisco Morazán (cumprindo a meta estabelecida) e atendeu mais de 3.700 estudantes de sétimo, oitavo e nono ano.

Foi fundamental formalizar parcerias com entidades-chave hondurenhas, como o programa Ciudad Mujer, a Secretaria de Educação, a Secretaria Nacional da Infância, Adolescência e Família (SENAF) e o Ministério Público.

Por outro lado, diante dos casos de risco iminente, a Red Solidaria decidiu ampliar o alcance do programa e os recursos disponíveis, para não apenas atuar na prevenção, mas também no atendimento prioritário de situações que exigiam ação imediata. Dessa forma, foi fundamental formalizar parcerias com entidades-chave hondurenhas, como o programa Ciudad Mujer, a Secretaria de Educação, a Secretaria Nacional da Infância, Adolescência e Família (SENAF) e o Ministério Público. Tudo isso para oferecer serviços terceirizados de saúde mental, justiça, proteção infantil e educação de maneira coordenada. Além disso, as equipes das instituições educativas foram capacitadas em identificação antecipada de alunos em situação de risco e em como proceder com celeridade para enviá-los a profissionais adequados.

As medidas adotadas facilitaram o encaminhamento rápido de casos urgentes a especialistas em serviços médicos de alta complexidade, que trataram as situações de forma multidisciplinar. No total, entre 1.660 sessões reportadas, foram realizados mais de 800 atendimentos psicológicos a jovens em situação de risco. Um caso de destaque foi de uma aluna de 13 anos que apresentava “problemas de conduta e baixo rendimento escolar”, de acordo com um representante da Red Solidaria. “Ao receber atendimento psicológico, descobrimos que ela havia sido vítima de abuso desde os 5 anos”, acrescentou o porta-voz. “Ser ouvida e valorizada mudou tudo: melhorou suas notas, seu comportamento e recuperou a confiança em si mesma. Esse é o coração do projeto: dar aos adolescentes a oportunidade de dizer ‘eu sou importante e posso ter uma vida diferente’”.

## Ferramentas psicológicas e técnicas adaptadas a cada aluno

Houve, ainda, um desafio adicional: os problemas enfrentados pelos jovens eram tão variados que não seria pertinente empregar um mesmo processo de acompanhamento para todos os casos. Por exemplo, a intervenção a se fazer diante de gangues não é a mesma de uma gravidez na adolescência; além disso, uma coisa é tratar o tema de forma preventiva (com serviços de saúde sexual e reprodutiva) e outra é apoiar uma aluna que já está grávida, para que não abandone a escola. Nesse contexto, também foi um obstáculo a infraestrutura limitada dos centros educativos, porque eles careciam de espaços para o desenvolvimento de oficinas ou sessões de terapia psicológica.

Através de entrevistas motivacionais com os jovens, eles buscaram estabelecer metas pessoais para cada aluno e encontrar soluções precisas para suas preocupações.

A unidade executora do programa desenvolveu então uma “intervenção em aconselhamento psicológico integral”, o que exigiu uma série de ferramentas e técnicas adaptadas às necessidades específicas dos adolescentes e de cada circunstância. Foi assim que, através de entrevistas motivacionais com os jovens, eles buscaram estabelecer metas pessoais para cada aluno e encontrar soluções precisas para suas preocupações. Para isso, recorreram à psicoeducação, que permite compreender os estados emocionais de acordo com as experiências vividas e promover estratégias que facilitem a resolução de situações difíceis. Em termos de convivência e construção de paz, foram organizadas conversas mais amplas, envolvendo as escolas e as famílias. Paralelamente, definiram um calendário de ações por etapas, tendo em conta o calendário escolar, fazendo com que fosse decisiva a fase de diagnósticos no início do ano, para antecipar as necessidades de infraestrutura e insumos críticos, como salas e espaços adequados. Dessa forma, foi possível garantir o desenvolvimento de oficinas e sessões psicológicas.

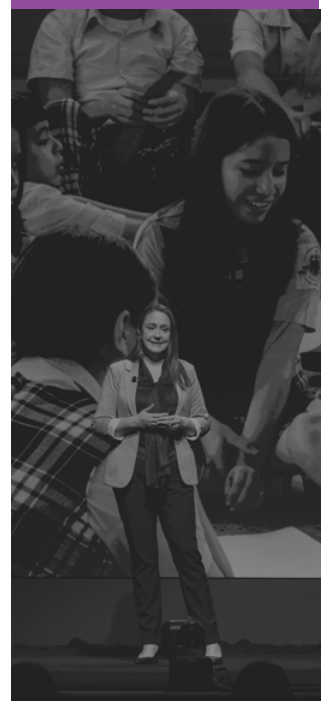
“Este programa nos ensinou que a verdadeira transformação inicia com gestos simples, mas poderosos: um professor que escuta, um adolescente que se sente valorizado ou uma comunidade que decide proteger e impulsionar seus jovens”.

O plano executado ajudou a promover ambientes escolares mais seguros e saudáveis, mostrando avanços importantes nas habilidades socioemocionais, no autocuidado para evitar riscos, na proteção da saúde mental, no respeito ao próprio corpo e às emoções e na disposição para tomar decisões responsáveis, confiando no futuro e até considerando a possibilidade de construir uma vida no próprio país, em vez de continuar alimentando a ideia de migrar de forma irregular. “Este programa nos ensinou que a verdadeira transformação inicia com gestos simples, mas poderosos: um professor que escuta, um adolescente que se sente valorizado ou uma comunidade que decide proteger e impulsionar seus jovens”, resume um representante da Red Solidaria.





A unidade executora do programa desenvolveu então uma “intervenção em aconselhamento psicológico integral”, o que exigiu uma série de ferramentas e técnicas adaptadas às necessidades específicas dos adolescentes e de cada circunstância.





# Panamá

Quando a melhor solução é reformular toda a operação: o projeto de eletrificação que levou luz a 36.000 lares rurais.

# 02

# 02

## Panamá

Aos 7 anos, após uma mudança, José descobriu o que significava viver sem eletricidade, isto é, viver na escuridão que chega quando o fim da tarde cai e ainda há coisas por fazer. Ele conta que viu sua mãe armar um circuito elétrico artesanal, com o qual acendiam uma lâmpada. Essa iluminação fraca, que no meio da penumbra evidenciava ainda mais a falta de luz, foi uma revelação para José: existem pessoas, como a sua mãe, capazes de transformar as adversidades em oportunidades.

Isso foi o que fizeram, anos depois, pelo Escritório de Eletrificação Rural do Panamá (OER), vinculado ao Ministério da Presidência, quando lideraram um ambicioso projeto para eletrificar as áreas isoladas do país, entendendo que esse serviço é essencial para o desenvolvimento econômico e social de qualquer sociedade, para que crianças como o José tenham mais oportunidades de vida.

Em 2017, embora a cobertura elétrica no Panamá fosse de 94 por cento, nas áreas rurais chegava apenas a 78 por cento e, em algumas comarcas indígenas, era de apenas 4 por cento. “Para poder passar a camisa da criança que está no colégio, tinha que esquentar o ferro no forno”, conta uma mãe. “Quando chegávamos da escola, a primeira coisa que a gente fazia era estudar, porque quando anoitece, não tem como”, diz uma menina.

Assim, a OER considerou a complexidade logística do projeto. Sabia-se que seria um desafio levar energia a lugares muito afastados, considerando a topografia acidentada do país, assim como o estado precário de muitas

Em 2017, embora a cobertura elétrica no Panamá fosse de **94 por cento**, nas áreas rurais chegava apenas a **78 por cento** e, em algumas comarcas indígenas, era de apenas **4 por cento**.

A densa vegetação tropical, característica do país, também superou a complexidade prevista, e as equipes enfrentaram grandes dificuldades para abrir caminho pela selva e levar até lá a rede elétrica.

rodovias e zonas, as quais apenas se pode acessar por vias fluviais. Ainda assim, o tamanho das dificuldades a serem enfrentadas foi subestimado.

Ao iniciar a execução da iniciativa, descobriu-se caminhos que, em condições normais já eram desafiadores, mas na época das chuvas, se tornavam intransitáveis, porque se transformavam em lamaçais ou estavam completamente inundados pelos rios. A densa vegetação tropical, característica do país, também superou a complexidade prevista, e as equipes enfrentaram grandes dificuldades para abrir caminho pela selva e levar até lá a rede elétrica. “O desafio era monumental: rios poderosos, selvas muito densas e caminhos que se perdiam com as chuvas. Por um momento, chegamos a pensar que era impossível levar os postes, cabos e transformadores às comunidades mais remotas”, recorda um engenheiro elétrico da Applus+, empresa encarregada de supervisionar as obras do projeto de eletrificação rural.

## Transporte multimodal, máquinas e materiais leves

Na OER, os contratantes decidiram seguir adiante juntamente com os responsáveis pelo trabalho de campo, mas isso exigia replanejar toda a operação. Primeiramente, assumiram a tarefa de conhecer detalhada e antecipadamente as condições dos terrenos envolvidos. Isso significava elaborar um mapeamento detalhado das áreas a serem eletrificadas, identificando as rotas mais problemáticas em termos de acesso, terrenos instáveis e vulnerabilidade às precipitações. Dessa maneira, investiram em estudos topográficos de alta resolução, em análise dos solos e programas de simulação climática, identificando microclimas, enchentes de rios e condições da terra em diferentes épocas do ano. O passo seguinte consistiu em ajustar o cronograma de execução. Agendaram operações nas zonas de mais difícil acesso para os períodos de menor chuva. E quando foi inevitável trabalhar no inverno, destinaram recursos adicionais e elaboraram planos de contingência.

No âmbito dessa reorganização, foi fundamental realizar uma rigorosa análise sobre os tipos de transporte multimodal e os equipamentos especializados mais adequados, com o objetivo de enfrentar a complexidade das áreas de intervenção e dos eventos climáticos esperados, de acordo com as análises prévias. Graças a isso, frotas de veículos 4x4 foram utilizadas para transitar nos terrenos mais lamacentos e íngremes e, em alguns casos, recorreu-se até mesmo a helicópteros. Além disso, foi prevista a necessidade de contar com embarcações adaptadas, o que permitiu que transitassem por rios e afluentes transportando postes, cabos e transformadores. Paralelamente, conseguiram equipamentos de

construção leves e versáteis, como miniescavadeiras, guias portáteis e ferramentas otimizadas para trabalhar em espaços reduzidos e terrenos difíceis. Com o mesmo critério de efetividade e eficiência, priorizaram o emprego de materiais e tecnologias fáceis de serem transportadas, como postes metálicos pré-fabricados, muito mais leves que madeira ou concreto.

Tão importante quanto as medidas acima foi implementar um processo de capacitação voltado aos trabalhadores do campo para o desenvolvimento de operações em condições extremas, tanto geográficas quanto climáticas. Os colaboradores receberam treinamento em operação de equipamentos em terrenos lamacentos e travessia segura de rios, além de primeiros socorros e técnicas de sobrevivência. Também aprenderam sobre o uso de ferramentas de navegação com tecnologias GPS e de comunicação via satélite para manter o contato com áreas sem cobertura móvel. A isso, somou-se a contratação de especialistas em várias áreas, como operadores de máquinas pesadas, pilotos de drones e profissionais de logística capazes de planejar rotas em ambientes de alto risco.

## Contrataram as pessoas mais adequadas: as comunidades locais

Outra ação determinante foi estabelecer parcerias com comunidades locais para ter o suporte de conhecimento delas sobre as condições geográficas e os padrões climáticos das zonas onde vivem.

Outra ação determinante foi estabelecer parcerias com comunidades locais para ter o suporte de conhecimento delas sobre as condições geográficas e os padrões climáticos das zonas onde vivem. Para isso, contrataram habitantes das áreas para intervir, guiar nos trajetos e dar suporte ao trabalho de campo e transporte nos lugares mais desafiadores. “Houve um fator fundamental que foi o valor humano: o conhecimento dessas próprias comunidades e também das comunidades vizinhas permitiu que este projeto fosse bem-sucedido”, afirma o engenheiro da Applus+.

Além disso, instalaram acampamentos-base provisórios em locais de acesso às zonas mais remotas que serviram como centros de logística para a manutenção de equipamentos, alojamento de pessoal e armazenamento de materiais que seriam levados antes das chuvas. A participação das comunidades, além de facilitar as operações, criou empregos locais e um senso de pertencimento que trouxe legitimidade, resiliência e sustentabilidade à iniciativa.

Todo o planejamento descrito exigiu um alto investimento, mas se justificou plenamente por evitar custos extras, perdas e atrasos. Ainda mais importante do que isso: a cobertura elétrica rural aumentou em 15 pontos percentuais entre 2017 e 2023, passando de 78% a 93%, o que trouxe

Hoje, **36.000 famílias** podem refrigerar seus alimentos, conectar-se à internet e carregar seus dispositivos eletrônicos.

impactos significativos para a qualidade de vida das comunidades mais isoladas. A eletricidade trouxe melhores condições de saúde porque os lares já não necessitavam mais lâmpadas de querosene, que liberam monóxido de carbono e, seu uso constante, gera problemas respiratórios. Hoje, 36.000 famílias podem refrigerar seus alimentos, conectar-se à internet e carregar seus dispositivos eletrônicos. As atividades agrícolas, artesanais e comerciais que antes estavam restritas por falta de energia, obtiveram o impulso que necessitavam.

“As crianças podem estudar até tarde, os pequenos negócios começam a gerar novas fontes de entrada e os centros de saúde agora contam com um sistema para armazenar as vacinas. [...] a desigualdade entre o urbano e o rural começa a diminuir”, afirma o representante da Applus+. O nome dele é José. O mesmo menino citado no início do texto, o que viu a própria mãe armar um circuito artesanal para iluminar precariamente seu lar, que se formou engenheiro elétrico e — como parte da equipe que levou luz a milhares de lares em regiões remotas — acabou se transformando em uma dessas pessoas capazes de transformar as adversidades em oportunidades. “Conto essa história com um profundo orgulho panamenho, porque sou prova viva de que a eletricidade não somente acende lâmpadas, mas também acende futuros”, diz José.





“Conto essa história com um profundo orgulho panamenho, porque sou prova viva de que a eletricidade não somente acende lâmpadas, mas também acende futuros”, diz José.

→ Página 17





# Brasil

Como a preparação antecipada do hospital Einstein salvou milhares de vidas durante a pandemia.

# 03

# 03

---

## Brasil

O estádio do Pacaembu, em São Paulo (Brasil), é historicamente conhecido por ser um palco onde Pelé brilhou, marcando ali pelo menos 115 de seus gols lendários. Décadas depois, em 2020, o local voltou a ser o centro das atenções porque, naquele mesmo gramado, dezenas de pessoas estavam arriscando a vida. Ali começou a funcionar um hospital de campanha para enfrentar os momentos mais críticos da pandemia de coronavírus.

“Meu rosto estava todo machucado pela máscara e meu protetor facial estava completamente manchado. Dona Joana estava em plena insuficiência respiratória [...] antes de ser intubada, apertou minhas mãos e disse: ‘Doutor, diga ao meu filho que eu o amo muito’”, recorda um médico que trabalhou no estádio, quando as unidades de terapia intensiva (UTI) alcançaram 100 por cento de ocupação.

“O que mais me assustava das notícias era a possibilidade de colapso do sistema, a incapacidade de atender uma quantidade de pessoas doentes tão grande de maneira simultânea”, disse outro profissional da saúde sobre a incerteza causada pelo coronavírus, semanas antes de surgirem os primeiros contágios em massa. “Não tem como fugir. Tem pacientes que dependem de você. Tem famílias que dependem de você.”

De fato, a COVID atingiu duramente o Brasil: somente no primeiro ano da pandemia houve quase 7 milhões de casos e 181.000 mortes, um dos números mais altos do mundo, tanto em termos absolutos quanto em relação à população.

A COVID atingiu duramente o Brasil: somente no primeiro ano da pandemia houve quase **7 milhões de casos e 181.000 mortes**, um dos números mais altos do mundo.

# Antecipar-se para proteger-se: a estratégia que salvou vidas

Felizmente, algumas instituições tomaram sérias medidas para se preparar. Esse foi o caso do Hospital Israelita Albert Einstein (Einstein), uma entidade privada sem fins lucrativos que opera uma ampla rede de centros médicos públicos e privados do Brasil. Antes mesmo de que a ameaça se transformasse em crise, o Einstein incrementou a capacidade das UTIs; adquiriu equipamentos essenciais como respiradores e monitores; contratou mais profissionais; construiu novas instalações e adequou infraestrutura existente (como foi o caso do hospital de campanha do Pacaembu).

Como consequência desse planejamento e das intervenções realizadas, a rede Einstein quase triplicou os leitos disponíveis em três de seus hospitais públicos (de 423 que havia em 2019 para 1.146 em 2020). O hospital arcou com o custo desses investimentos com seus próprios recursos, justamente quando suas receitas diminuían por causa do adiamento dos tratamentos mais lucrativos durante a emergência sanitária. Isso fez com que a organização buscasse financiamento de longo prazo, para poder manter suas operações públicas e privadas em um ambiente de crédito local particularmente restrito.

Enquanto isso, o BID Invest buscava apoiar organizações de saúde privadas da região para fortalecer sua resposta à pandemia. Nesse contexto, [concedeu um empréstimo ao Einstein](#) de 200 milhões de reais brasileiros



Entre **2020 e 2021**, das quase **50.000 hospitalizações** por COVID em São Paulo — uma cidade de **12 milhões de habitantes** —, a rede Einstein atendeu **7 por cento do total**.

(quase 40 milhões de dólares na época), o que permitiu ao hospital financiar os investimentos críticos.

Depois de superada a fase mais crítica das emergências, o BID Invest também trabalhou em conjunto com o Einstein para produzir evidências rigorosas, especificamente sobre o impacto de suas ações. Entre 2020 e 2021, das quase 50.000 hospitalizações por COVID em São Paulo — uma cidade de 12 milhões de habitantes —, a rede Einstein atendeu 7 por cento do total. Esse alcance permitiu avaliar, com base em dados públicos, a mortalidade dos pacientes atendidos em comparação com a observada no restante do sistema de saúde.

## Mais pacientes sobreviveram na rede Einstein

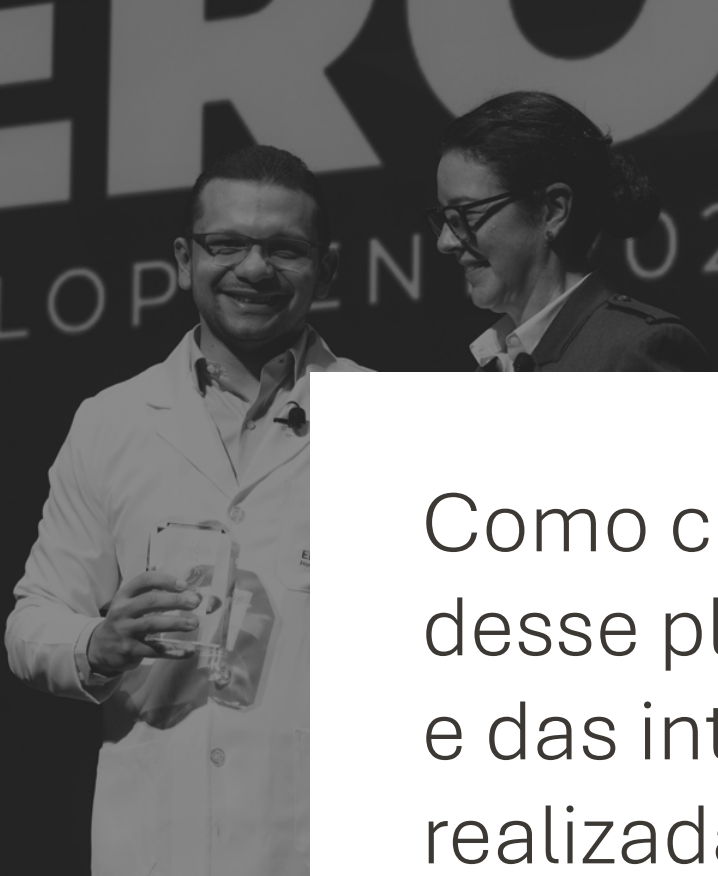
Entre março e meados de maio de 2020, a taxa de mortalidade por coronavírus em todo o Brasil foi de 38,5% em centros médicos públicos e de 19,5% em centros privados. Em contrapartida, no início de agosto, a taxa de mortalidade dos hospitais vinculados à rede Einstein foi de apenas 9,7% em unidades públicas e de apenas 5,5% nas privadas.

Os resultados foram ainda mais significativos durante os períodos em que o sistema de saúde apresentou maior saturação. Entre os pacientes intubados em 2021 — ou seja, aqueles que chegaram a uma condição crítica na segunda onda do vírus, quando ocorreram os picos de contágio mais altos —, a mortalidade dos hospitais públicos foi de 55,5% naqueles administrados por Einstein contra 72,3% registrados no restante do país, uma diferença de quase 17 pontos percentuais. No caso de hospitais privados, a discrepância foi ainda maior: 35,1% nos centros Einstein diante de 59,9%, cerca de 25 pontos percentuais de diferença.

Como legado permanente, o número de leitos hospitalares que ficaram instaladas na rede Einstein — embora tenha diminuído após a superação da crise, como era de se esperar — ficou muito acima dos níveis de pré-pandemia: passou de 423 a 818 nos centros públicos e de 592 a 749 em unidades privadas, o que evidencia um aumento da capacidade do setor.

“Não foi sorte”, disse o médico que atendeu a Dona Joana no estádio Pacaembu. E acrescenta: “Semanas depois, ao entrar no elevador do meu prédio, eu encontrei uma vizinha que disse que sua irmã havia sobrevivido ao COVID em um dos hospitais Einstein. Perguntei: ‘Como se chama a sua irmã?’ Ela disse: ‘Joana.’ Era a mesma paciente [...] a mãe que a dona Joana apertou aquela noite nos lembra por quem os profissionais da saúde trabalham.”

Os resultados foram ainda mais significativos durante os períodos em que o sistema de saúde apresentou maior saturação.



Como consequência desse planejamento e das intervenções realizadas, a rede Einstein quase triplicou os leitos disponíveis em três de seus hospitais públicos





# Peru

Compartilhar em vez de competir:  
o "sonho louco" que tornou possível  
levar internet a áreas remotas.

# 04

# 04

## Peru

Com apenas 8 anos, Edison e seus amigos precisavam caminhar três horas diárias em um percurso de 15km para chegar ao topo de uma montanha na localidade de Cañicuto, na região de Sierra, Peru. Apenas lá encontravam o sinal telefônico de celular que necessitavam para se conectar a suas aulas online. “Há povoados mais distantes que nunca tiveram um celular, que nunca se comunicaram com seus familiares (localizados fora dessas comunidades)”, comenta um habitante de uma zona remota. “Não ter comunicação é como se os nossos olhos estivessem vendados”, afirma um outro habitante.

Em 2018, enquanto **91,2% dos lares** em Lima tinham acesso à Internet, o indicador era de apenas **76,5% nas demais zonas urbanas** e caía para **36,5% nas zonas rurais**.

A realidade de Edison era a mesma de milhares de peruanos. Em 2018, enquanto 91,2% dos lares em Lima tinham acesso à Internet, o indicador era de apenas 76,5% nas demais zonas urbanas e caía para 36,5% nas zonas rurais, de acordo com a Pesquisa Residencial de Serviços de Telecomunicações. Na prática, isso significava que, em pleno século XXI, grande parte da população continuava sem acesso a serviços digitais necessários para atividades básicas ligadas à educação, à saúde e ao comércio.

Por causa da complexidade geográfica e dispersão populacional, para aumentar a cobertura no campo, era necessária uma implementação significativa de infraestrutura. No entanto, os operadores privados não

estavam empenhados em investir porque não ser lucrativo. “A inclusão digital de áreas rurais como Cañicuto parecia impossível. Os operadores competiam pelas zonas rentáveis, duplicavam esforços e desperdiçavam energia. Lugares como Cañicuto ficavam fora do mapa”, afirma um porta-voz de Internet Para Todos (IPT), programa que chegou justamente para contornar essa situação, como fruto de um trabalho conjunto da Telefónica, Meta (antes Facebook), CAF e BID Invest.

Tais organizações foram responsáveis pela criação do primeiro e maior Operador Neutro de Infraestrutural Móvel Rural (OIMR) do Peru. Por meio desse modelo, diferentes empresas poderiam otimizar seus recursos em uma única infraestrutura (torres, antenas, redes e equipamentos), de maneira que cada empresa pudesse chegar com seus serviços de internet a lugares remotos. “Era um modelo disruptivo que parecia um sonho louco: compartilhar em vez de competir”, explica o representante do IPT.

## **As empresas duvidavam, as comunidades temiam e a pandemia chegou**

Embora existisse um marco regulatório que permitia criar o OIMR em questão, na prática, as regras do jogo não eram claras. Isso quer dizer que as empresas de telecomunicações não contavam com garantias suficientes para confiar em um operador neutro que tivesse infraestrutura em igualdade de condições para todas, considerando que são companhias que competem entre si diariamente no mercado. Mais complicado ainda, um dos parceiros do projeto era também concorrente das empresas que se queria atrair, o que gerava dúvidas sobre a possibilidade de essa empresa ter vantagens ao acessar a infraestrutura compartilhada.

E isso não foi o único desafio. Em 2020, o coronavírus afetou as atividades de implementação de infraestrutura OIMR. As restrições de mobilidade e os protocolos sanitários impossibilitaram o acesso a essas áreas remotas, justamente onde viviam os grupos populacionais vulneráveis que mais precisavam de internet, seja para que as crianças participassem de aulas virtuais, seja para que adultos tivessem acesso a serviços de telemedicina. Por outro lado, algumas comunidades foram resistentes à chegada de equipes e ferramentas tecnológicas por crenças infundadas sobre seus supostos efeitos negativos para a saúde, associados à proximidade de antenas ou torres de transmissão.

O IPT tomou providências sobre o assunto. Primeiramente, diante da dificuldade de atrair empresas de serviços móveis — por preocupações quanto à instalação de um modelo justo, competitivo e sustentável —, foram criados grupos de trabalho com o Ministério de Transportes e

Comunicações (MTC) e com o Organismo Supervisor de Investimentos Privados em Telecomunicações (OSIPTEL). Juntos, discutiram sobre experiências internacionais e propostas regulatórias até entrarem em acordo sobre o planejamento de uma técnica transparente e sobre uma governança sólida, ou seja, um conjunto de regras que oferecesse garantias às operadoras móveis e eliminasse dúvidas sobre possíveis conflitos de interesse. Aqui foi decisivo o modelo técnico em que se basearam: “RAN Sharing” ou “Compartilhamento da Rede de Acesso via Rádio” (tradução do inglês), no qual as empresas mantêm separados os serviços de internet que vendem, apesar de utilizarem a mesma infraestrutura. Também impulsionaram a criação da “taxa por cobertura”, autorizada pelo MTC. Trata-se de um mecanismo que permite as companhias a redirecionarem até 60% do que pagam para uso do sistema radioelétrico para investimentos em infraestrutura, sobretudo em áreas sem cobertura ou com cobertura defasada.

Como resultado desses diálogos e acordos, consolidou-se a figura do OIMR, garantindo um modelo imparcial que possibilitou a participação da Entel e da Claro. Tais empresas, juntamente com a Movistar — que já fazia parte do projeto — representam os três operadores móveis mais importantes do Peru.

## O uso de redes pré-existentes e alfabetização digital com enfoque intercultural

Na IPT, lembraram que o país contava com redes regionais de fibra óptica de propriedade pública, instaladas no passado para facilitar a conectividade rural, embora, na prática, estivessem subutilizadas.

Foi necessário muito esforço para superar a paralisação no desenvolvimento da infraestrutura por causa da pandemia. Na IPT, lembraram que o país contava com redes regionais de fibra óptica de propriedade pública, instaladas no passado para facilitar a conectividade rural, embora, na prática, estivessem subutilizadas. Foi então que propuseram ao Governo a edição de uma nova norma para autorizar que agentes privados pudessem gerir essas redes em contextos de urgência, como a que estavam vivendo. Dessa forma, conseguiram que IPT, como operador neutro de infraestrutura, fosse responsável por essa questão. Juntamente com governos regionais e com o PRONATEL (Programa Nacional de Telecomunicações, vinculado ao MTC), trabalharam no ajuste regulatório necessário, implementando mecanismos de controle em assuntos de qualidade técnica e de neutralidade.

Paralelamente a isso, com o objetivo de superar os temores das pessoas por conta da instalação de certos equipamentos tecnológicos, o IPT implementou um plano de sensibilização e alfabetização digital com enfoque intercultural, ou seja, levando em conta as tradições, crenças e

Em termos percentuais, os lares rurais com internet, que em 2018 representavam 36,5%, chegaram a 2024 com 82,5%.

linguagem das comunidades. Por meio de programas como a “Escolinha IPT” e “Aprenda com IPT”, disponibilizaram conteúdos educativos e espaços virtuais que ajudaram a compreender que a saúde das pessoas não estaria comprometida. Ao mesmo tempo, desenvolveram planos de capacitação para ensinar os beneficiários sobre o uso produtivo e responsável da internet.

Com esse conjunto de ações e soluções, a população rural com acesso à internet e à telefonia 4G passou de menos de 900 mil pessoas em 2019 para cerca de 4 milhões em 2025, distribuídas por mais de 19.000 localidades. Em termos percentuais, os lares rurais com internet, que em 2018 representavam 36,5%, chegaram a 2024 com 82,5%. “Cada antena que instalamos é uma promessa cumprida. Cada comunidade conectada é uma brecha que se fecha”, afirmam em IPT. De fato, graças ao trabalho realizado, as áreas rurais receberam um notório impulso em termos de serviços públicos digitais, como a telemedicina, o comércio eletrônico local e a educação virtual. Com relação a esse último, aquela criança que antes precisava escalar montanhas para assistir a uma aula é prova. “Hoje o Edison pode se conectar da sua escola, da sua comunidade, do seu lar”, diz um porta-voz do projeto. “Essa é a essência do que fazemos: transformar a conectividade em um direito de todos e não em privilégio de apenas alguns.”



# SUPER HEROES

OF DEVELOPMENT 2025

BIDAcademy

Algumas comunidades foram resistentes à chegada de equipes e ferramentas tecnológicas por crenças infundadas sobre seus supostos efeitos negativos para a saúde, associados à proximidade de antenas ou torres de transmissão.

→ Página 26





# Bolívia

Além de apoiar empreendimentos, a iniciativa transformou os negócios em veículos de inclusão e formação financeira para comunidades indígenas.

# 05

# 05

## Bolívia

“A floresta é nossa riqueza. É a nossa casa comum”, afirma um morador da província de Guarayos, em plena região amazônica, onde se concentra uma das maiores riquezas florestais da Bolívia e onde, ao mesmo tempo, as comunidades indígenas enfrentam ameaças causadas pela expansão da fronteira agropecuária, o desmatamento e os incêndios.

A Bolívia é o segundo país com maior perda de floresta nativa no mundo.

“A Bolívia é o segundo país com maior perda de floresta nativa no mundo. Em 2024, mais de 10 milhões de hectares foram destruídos pelo fogo, uma área semelhante ao tamanho de Cuba, destruindo não apenas árvores e vegetação, mas também animais, fontes de água e a esperança das comunidades indígenas que dependem da floresta para viver”, lembra uma porta-voz da Fundação PROFIN. Foi essa entidade que idealizou o Bionegócios Guarayos, um programa para impulsionar, nessa região, iniciativas econômicas duradouras que, ao mesmo tempo, contribuíssem para a proteção das florestas. “Criamos o projeto para demonstrar que é possível produzir de forma sustentável, sem destruir”, ressalta a representante.

Parte do problema a ser enfrentado estava associado à insustentabilidade financeira dos sistemas produtivos tradicionais e, em 2020, a situação se agravou com a pandemia de coronavírus. “Em Guarayos, como em muitas outras comunidades indígenas, os empreendedores ficaram sem renda e sem alternativas para manter seus meios de vida”, destacam representantes da Fundação PROFIN.

Embora estivessem decididos a reverter essa situação, encontraram dois grandes obstáculos ao executar o Bionegócios Guarayos: os altos níveis de exclusão financeira e a falta de experiência das comunidades para

Na Fundação PROFIN, concluíram que era necessário transmitir conhecimento prático que permanecesse no território, caso quisessem que os negócios fossem sustentáveis ao longo do tempo.

se organizar em torno de projetos produtivos. Entre outras realidades, identificaram que não havia cultura de poupança, nem habilidades de planejamento econômico, nem experiência em gestão coletiva. Estimase, além disso, que 40% dos beneficiários estavam superendividados com créditos inadequados e sem acesso ao sistema bancário formal. Na Fundação PROFIN, concluíram que era necessário transmitir conhecimento prático que permanecesse no território, caso quisessem que os negócios fossem sustentáveis ao longo do tempo.

Com o apoio do BID Lab — e o financiamento do Fundo Fiduciário do Laboratório de Capital Natural da França (NCL) e do Fundo Nórdico de Desenvolvimento (NDF), além de uma contrapartida local —, a Fundação PROFIN implementou um programa completo de capacitação e acompanhamento voltado a membros das comunidades indígenas envolvidos em projetos produtivos, organizados em Grupos Autogestionados de Empreendedores (GAE). Além de apoiá-los com recursos, fez com que esses GAE se tornassem veículos de inclusão e “educação financeira contextualizada”. Assim, por meio de cada grupo, ofereceram-se oficinas práticas adaptadas cultural e linguisticamente à realidade local — levando em conta inclusive as limitações de leitura e escrita —, transmitindo conhecimentos sobre poupança, crédito, custos, investimento e autogestão, entendida como uma ferramenta de transformação pessoal e econômica.

## Requisitos que fizeram a diferença: contratos e contrapartidas

Um dos componentes mais importantes da estratégia foi estabelecer a participação nas oficinas como requisito básico para acesso a capital semente, o que contribuiu para que todos os interessados se beneficiassem do trabalho pedagógico e aprendessem a empreender com estrutura organizacional e aplicação de conceitos financeiros.

Na PROFIN, lembram com especial emoção de Bartolina, responsável por um negócio que transforma o fruto de uma palmeira — chamada cusi — em um óleo usado para produzir cosméticos, como xampus, cremes e sabonetes: “Ela decidiu transformar o fruto do cusi em um empreendimento chamado Bartwagwasu. O nome, difícil de pronunciar para nós, para ela soa como um sonho realizado, um sonho que mudou sua vida e hoje inspira sua comunidade”. Graças aos conhecimentos adquiridos e ao acompanhamento personalizado, beneficiários como ela passaram a desenvolver projetos sustentáveis. “Com capital semente e assistência

técnica financeira e ambiental, Bartolina se uniu a um GAE, com quem aprendeu a poupar, investir e autogerir recursos coletivos”, asseguram na PROFIN.

Outros pontos essenciais para que os participantes integrassem o programa e mantivessem alto nível de comprometimento foram a assinatura de contratos com responsabilidades claras e a exigência de contrapartidas equivalentes a 10% e 20% do financiamento. O modelo proposto deu resultados: mais de 1.200 pessoas foram capacitadas em educação financeira, adquirindo habilidades em planejamento, gestão e investimento, entre elas 516 mulheres e jovens empreendedores, superando a meta inicial que previa alcançar apenas 225 pessoas desse grupo populacional.

Alguns grupos criaram fundos para poupar, conceder empréstimos e administrar recursos de forma coletiva.

Os GAE, inclusive, tornaram-se espaços de planejamento, troca de experiências e crescimento comunitário. Tanto que alguns grupos criaram fundos para poupar, conceder empréstimos e administrar recursos de forma coletiva. Dessa maneira, viabilizaram serviços financeiros adaptados às capacidades e necessidades de suas comunidades, com o objetivo específico de reinvestir nos negócios e financiar o acesso a novos mercados.

No entanto, surgiram duas situações adicionais que exigiram atenção. Primeiro, como é natural na formação de uma sociedade, houve divergências entre membros de diferentes bionegócios, relacionadas a temas como distribuição de renda ou a tomada de decisões. Paralelamente, ocorreram mudanças inesperadas na equipe da PROFIN que poderiam ter colocado o projeto em risco, já que, em alguns casos, esse tipo de substituição afeta a continuidade das atividades previstas.

## “Mulheres que não tinham oportunidades são hoje agentes de mudança”

Diante dos últimos desafios descritos, o programa se empenhou em formar equipes técnicas com presença permanente no território, o que gerou relações sólidas e de confiança com os atores locais. Dessa forma, ciente das realidades, limitações, potencialidades e dinâmicas da cultura guaraya, a equipe construiu pontes de comunicação diretas e constantes com os empreendedores. Isso blindou a iniciativa, ao manter vínculos estreitos com a comunidade, e também facilitou que a PROFIN atuasse de maneira oportuna diante das divergências surgidas no interior dos bionegócios.

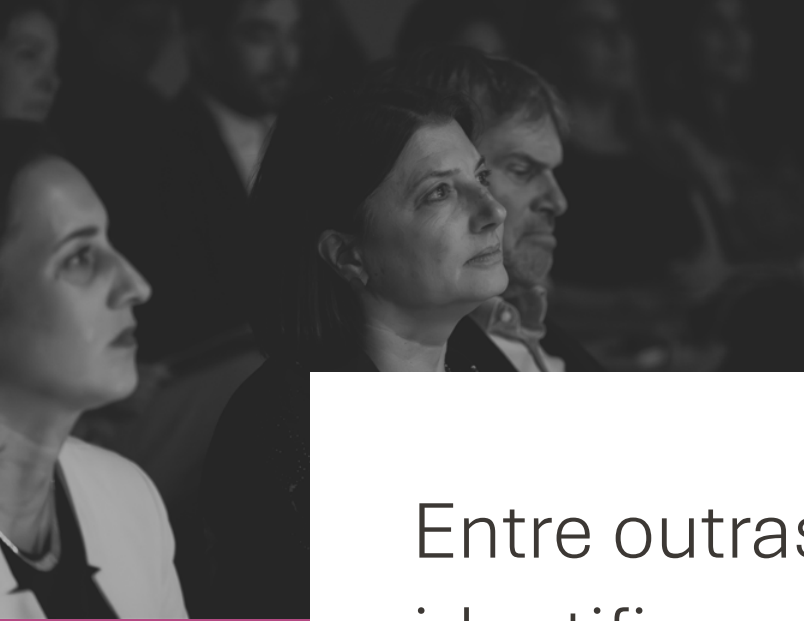
Ao todo, o programa impulsionou **62 bionegócios associados a iniciativas agroflorestais**, gastronômicas e artesanais, quase duplicando a meta inicial, que estimava impactar **35 projetos**.

Entre outras ações, o programa ofereceu assistência técnica em governança e liderança e também promoveu um exercício prático para fortalecer a identidade coletiva dos projetos produtivos: foi criada a marca territorial Bionegócios Guarayos, o que ajudou a aumentar a visibilidade dos empreendimentos e facilitou a construção de um discurso atraente para conquistar consumidores, mostrando como essas iniciativas contribuem para a conservação das florestas.

Ao todo, o programa impulsionou 62 bionegócios associados a iniciativas agroflorestais, gastronômicas e artesanais, quase duplicando a meta inicial, que estimava impactar 35 projetos. Todos os empreendedores (64% mulheres) receberam capacitação personalizada — conforme o setor e o nível de desenvolvimento do negócio — em controle de registros financeiros, análise de custos, uso de meios de pagamento digitais e estratégias de comercialização virtual. “Esse modelo permitiu que mulheres, que antes não tinham oportunidades econômicas, agora se tornassem agentes de mudança”, destacam porta-vozes da PROFIN.

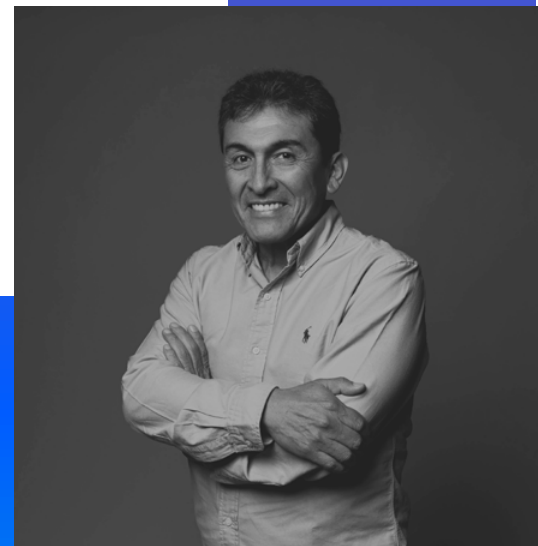
Nos diferentes negócios, observou-se um aumento na produção de pelo menos 20%, além de maiores receitas. Além disso, enquanto a marca Bionegócios Guarayos se consolidava na província, mais de 400.000 hectares de floresta foram preservados graças à gestão sustentável dos projetos, transmitindo uma mensagem poderosa diante da narrativa tradicional de desenvolvimento extrativista: é possível conservar o capital natural e, ao mesmo tempo, gerar renda com produtos sustentáveis.

Mais do que empreendimentos, esses bionegócios hoje são espaços de liderança comunitária, autossuficiência econômica e conservação ambiental, nos quais as associações definem suas normas, papéis e responsabilidades. Bartolina foi impulsionada pelo programa a crescer pessoalmente e como empresária. Hoje, ela planeja estudar bioquímica para aperfeiçoar a linha cosmética de seu empreendimento e levá-lo a um novo patamar. Por isso, como dizem na PROFIN, “cada produto vendido pela Bartgwagwasu não é apenas um cosmético, mas também uma história de resiliência, dignidade e compromisso com a floresta”.



Entre outras realidades, identificaram que não havia cultura de poupança, nem habilidades de planejamento econômico, nem experiência em gestão coletiva.

→ Página 32





# Panamá

De la crisis reputacional al reconocimiento multilateral: el proyecto de formación en ciberseguridad que privilegió la transparencia.

# 06

# 06

---

## Panamá

Agora que a digitalização se tornou parte do cotidiano — uma realidade presente no dia a dia de qualquer pessoa que usa internet —, a cibersegurança é fundamental para que essa realidade não se transforme em pesadelo, evitando a interrupção de comunicações rotineiras e garantindo a segurança dos dados. Para isso, são necessários profissionais qualificados, e é exatamente isso que o Panamá tem buscado nos últimos anos. O país identificou que seu setor de cibersegurança não apenas carece de pessoas capacitadas, como também ainda gera poucas oportunidades de trabalho para que jovens — especialmente mulheres — ingressem na indústria.

Nesse contexto, a NUMU Corporation decidiu criar o Centro Regional de Excelência em Cibersegurança (CREC), um espaço dedicado a formar talentos por meio de programas técnicos de curta duração, gerar empregos por meio de rotas de inserção profissional em parceria com o setor privado e fortalecer pequenas e médias empresas por meio de diagnósticos gratuitos sobre riscos digitais. Segundo um porta-voz da NUMU, ao comentar sobre as oportunidades de superação que o CREC trouxe para dezenas de jovens, “a economia digital é o caminho mais curto entre precariedade e bem-estar”. Um exemplo é César, um pedreiro que “trabalhava ao lado do pai carregando sacos de areia sob o sol” e se candidatou a uma bolsa, posteriormente

concedida pela NUMU. “Ele nos convenceu de que era o candidato ideal por seu entusiasmo, sua capacidade autodidata e, principalmente, pelo lema: “Um computador pesa menos que um saco de areia”, contam na empresa.

Bons ventos acompanharam a iniciativa até 2023. Naquele ano, porém, o projeto enfrentou uma “tempestade inesperada”, como disseram seus executores. O principal parceiro da NUMU — uma empresa de origem europeia — declarou falência, iniciou um processo de dissolução e se retirou repentinamente do projeto. A situação foi grave porque esse parceiro havia sido fundamental no desenho e na operação do modelo técnico e financeiro do programa, contribuindo para o posicionamento internacional do CREC e também para o desenvolvimento tecnológico do Centro de Operações de Cibersegurança (CyberSOC), um espaço adicional de treinamento para estudantes e de prestação de serviços aos setores público e privado.

A notícia afetou a execução do ambicioso plano comercial que vinha sendo desenvolvido, estimado em 3 milhões de dólares, entre investimentos, vendas e contratos previstos com diferentes entidades. Muitas delas desistiram de adquirir serviços ou participar de negócios devido à desconfiança gerada pela falência do parceiro e pela repercussão do tema na mídia internacional.

## Expectativas realistas e prioridades claras

A situação parecia tão difícil de superar que algumas pessoas recomendaram declarar a iniciativa em falência

Segundo relatos da NUMU, “em uma indústria onde a confiança é tudo”, a empresa passou de altamente valorizada a “totalmente radioativa”. Diante de tanta incerteza, alguns desembolsos esperados de organismos de cooperação técnica foram adiados. Além disso, fornecedores chegaram a ameaçar a empresa com ações judiciais. A situação parecia tão difícil de superar que algumas pessoas recomendaram declarar a iniciativa em falência. Embora, internamente, os envolvidos tenham chegado a pensar que “era o fim”, rapidamente trocaram o fatalismo pela determinação de seguir em frente, “acontecesse o que acontecesse”. A partir dessa postura, concluíram que o primeiro passo seria “reconstruir a reputação”.

A NUMU elaborou uma estratégia de comunicação centrada no que chamou de “transparência total com todos e em tudo”. Primeiro, reconheceram a gravidade do problema diante de seus públicos de interesse e, em seguida, estabeleceram expectativas realistas, deixando claras as prioridades dali em diante: honrar os compromissos com os jovens em formação e em estágios profissionais, bem como com as pequenas e médias empresas que recebiam serviços de diagnóstico em cibersegurança.

A franqueza demonstrada e o compromisso com os objetivos do programa fortaleceram a confiança dos atores que haviam apostado no projeto, que decidiram se somar ao esforço de continuar e superar juntos o golpe reputacional.

As informações foram transmitidas de forma direta e detalhada aos parceiros institucionais, com base na boa relação construída com associações empresariais, centros de formação, governos locais e organismos multilaterais. A franqueza demonstrada e o compromisso com os objetivos do programa fortaleceram a confiança dos atores que haviam apostado no projeto, que decidiram se somar ao esforço de continuar e superar juntos o golpe reputacional. Prova disso foi a liberação dos recursos de cooperação pendentes, o que permitiu retomar as atividades e avançar no cumprimento das metas prioritizadas.

No entanto, embora tivesse superado o primeiro obstáculo (a crise reputacional), ainda restava uma lacuna a preencher: encontrar um parceiro técnico para operar o CREC. Diante disso, a NUMU optou por ressignificar a situação e encará-la como uma oportunidade de ganhar eficiência e buscar um parceiro mais alinhado ao projeto.

Entre as análises realizadas, identificou um excesso de estrutura decorrente de decisões tomadas pela empresa que havia falido, e por isso fizeram vários ajustes operacionais: devolveram escritórios caros, transferiram as equipes para espaços mais econômicos e venderam equipamentos que não eram essenciais. Também suspendeu contratações consideradas secundárias. Para isso, contaram com profissionais experientes em contextos de incerteza e fortemente comprometidos com o impacto social, que adotaram medidas financeiras — difíceis, mas necessárias —, desde a renegociação de dívidas e acordos com fornecedores e credores até a redução do quadro de pessoal, mantendo aqueles diretamente vinculados aos objetivos prioritários. Paralelamente, preservaram a infraestrutura tecnológica já instalada e passaram a utilizá-la para gerar receitas por meio de serviços de cibersegurança, capacitação e consultoria.

## Expansão regional e taxa de inserção laboral de 30% no Panamá

Ao iniciar a busca por um novo parceiro, a equipe quis encontrar alguém com quem pudesse retomar pontos do plano original — que haviam se perdido ao longo do caminho —, como dar prioridade às metas de formação e empregabilidade e manter uma visão de programa sustentável, escalável e com presença em toda a América Central.

“Firmamos uma nova parceria, desta vez com um aliado de grande renome”. A MNEMO, empresa global especializada em cibersegurança, foi a escolhida para fortalecer e reposicionar a iniciativa, contribuindo com capacidade

técnica, sustentabilidade financeira e ambição regional. Com ela, por exemplo, a NUMU acelerou a expansão do CREC para além do Panamá, chegando também a Nicarágua, República Dominicana e El Salvador.

A iniciativa, que chegou a ser considerada por alguns como candidata à falência, foi reconhecida pelo Fórum Econômico Mundial como um projeto de impacto, enquanto organismos como o Banco Mundial e a União Europeia convidaram os executores a compartilhar sua experiência. Entre os resultados alcançados, destaca-se a taxa de inserção laboral de 30%, em que 120 jovens ingressaram no mercado de trabalho, de um total de 406 estudantes certificados em cibersegurança — sendo 40% mulheres.

“Foram esses jovens treinados por nós que conscientizaram mais de **1.200 pequenas e médias empresas** no Panamá sobre riscos cibernéticos e levaram o programa a **8 das 10 províncias do país**”

“Foram esses jovens treinados por nós que conscientizaram mais de 1.200 pequenas e médias empresas no Panamá sobre riscos cibernéticos e levaram o programa a 8 das 10 províncias do país”, detalham representantes da NUMU. Acrescentam que César, o pedreiro que antes carregava sacos de areia ao lado do pai, “foi um grande incentivador de outros jovens e nosso primeiro funcionário no centro de operações de cibersegurança”. Menos de dois anos depois, porém, trouxe uma “notícia agrídoce” ao pedir demissão: havia conseguido uma oportunidade melhor em um dos principais bancos do Panamá.

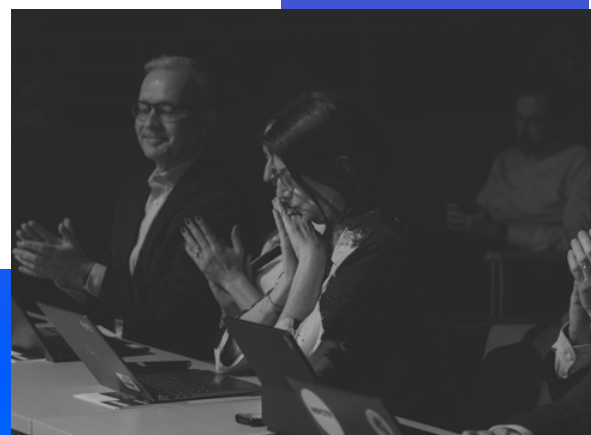
Histórias como essa reforçam, na visão da NUMU, a convicção de que o projeto vai além da oferta de formação e serviços em cibersegurança e contribui para o progresso de novas gerações: “Cada jovem que trazemos para a economia digital é uma família com sustento para o resto da vida”.





Entre os resultados alcançados, destaca-se a taxa de inserção laboral de 30%, em que 120 jovens ingressaram no mercado de trabalho, de um total de 406 estudantes certificados em cibersegurança

→ Página 40





# Lições aprendidas

# 01 Honduras

- A Red Solidaria executou um programa de desenvolvimento de habilidades socioemocionais voltado a alunos do sétimo e nono ano escolar, para enfrentar fatores que levaram muitos deles a abandonar os estudos: recrutamento de gangues, gravidez na adolescência e a ideia de imigrar ilegalmente. Por incompreensão ou incredulidade, vários diretores de escolas resistiram à ideia. A Red Solidaria assumiu a tarefa de estruturar jornadas informativas e oficinas pedagógicas que contribuíram para informar e persuadir autoridades escolares, professores e famílias sobre a importância de fortalecer a saúde mental e as competências socioemocionais dos jovens, como forma de enfrentar riscos próprios da adolescência. As ações permitiram o atendimento de mais de 3.700 estudantes nas 60 escolas escolhidas. Este caso mostra que é essencial implementar projetos de sensibilização que envolvam grupos que integrem as comunidades escolares — diretores, professores, pais e mães — para, dessa forma, explicar a importância dos assuntos tratados e conseguir que todos os atores colaborem com os objetivos do projeto.\
- A iniciativa, que foi elaborada com um enfoque preventivo, se deparou com a realidade: havia casos de risco imediato (tentativas de suicídio ou situações de assédio ou abuso). Em contrapartida, a Red Solidaria ampliou sua atuação e disponibilizou mais recursos, oferecendo atendimento médico e psicológico de alta complexidade imediato — e urgente — além de serviços terceirizados de justiça, proteção infantil e educação. Para isso, foram concretizadas parcerias com entidades como o Ciudad Mujer, a Secretaria de Educação, a Secretaria Nacional da Infância, Adolescência e Família (SENAF) e o Ministério Público. Também ofereceram capacitação no interior das escolas para que os docentes e colaboradores soubessem identificar os estudantes em risco e direcioná-los aos profissionais adequados. A experiência descrita ensina que, em projetos preventivos de acompanhamento psicológico orientados a jovens, é essencial ter rotas de atendimento especializado e parcerias institucionais para reagir de forma apropriada e coordenada diante daqueles jovens que já são vítimas (ou estão a ponto de serem) de atentados contra sua integridade.
- Com o objetivo de oferecer acompanhamento psicológico e de saúde mental, foram encontrados problemas estudantis muito heterogêneos, que não poderiam ser resolvidos com uma única abordagem. Por exemplo, lidar com um caso de gravidez na adolescência exige especialistas e rotas de atendimento diferente das que exige uma situação de bullying escolar ou abuso sexual. Diante disso, elaboraram diferentes ferramentas e técnicas adaptadas às necessidades específicas de cada adolescente e de cada situação, com um enfoque conhecido como “psicoeducação”, que permite ensinar habilidades práticas para enfrentar situações difíceis, de acordo com as capacidades e os desafios de quem participa das terapias. Podemos concluir, com base nessa história, que quando desafios de saúde mental nas escolas são muito diversos, é recomendável implementar soluções psicológicas diferenciadas que reconheçam as particularidades de cada aluno e ambiente.

## 02 Panamá



Uma iniciativa ambiciosa para levar eletricidade a regiões remotas do Panamá enfrentou desafios logísticos mais complexos do que o previsto para a instalação da infraestrutura: estradas precárias, acessos possíveis apenas por rios, topografia acidentada e um período de chuvas que tornou muitos caminhos intransitáveis. Diante dos contratemplos que começaram a surgir, o Escritório de Eletrificação Rural (OER, vinculado ao Ministério da Presidência) liderou um completo replanejamento da operação, em vez de simplesmente continuar enfrentando imprevistos e decidiu antecipar-se a esses obstáculos. Dessa forma, as equipes se basearam em estudos técnicos topográficos e programas de simulação climática para prever o estado dos terrenos em diferentes épocas do ano e de acordo com as chuvas esperadas. Com base nessas informações, identificaram as rotas mais críticas e ajustaram o programa. Em seguida, avaliaram e escolheram os tipos de transporte multimodal mais pertinente — veículos 4x4, embarcações e até mesmo helicópteros — e optaram por utilizar maquinário e materiais leves. A isso, somou-se a capacitação especializada para trabalhar em condições extremas. Essa reformulação do projeto contribuiu para que a cobertura elétrica rural aumentasse de 78% para 93% em apenas seis anos. O caso sugere que, quando surgem os obstáculos logísticos de grande proporção em zonas remotas, é possível reorganizar as atividades de forma estratégica para gerar mais eficiência.



Além disso, contrataram moradores locais para contar com seu profundo conhecimento das condições geográficas e dos padrões climáticos das áreas onde vivem. Essas pessoas guiaram as visitas e deram suporte aos trabalhos de campo e ao transporte. Isso, além de facilitar as operações, criou empregos locais que deram um sentido de pertencimento, o que gerou legitimidade à iniciativa. Pode-se concluir que é possível trabalhar em conjunto com as comunidades beneficiárias, aproveitando sua experiência para entrar e sair de áreas isoladas, de modo que se tornem agentes ativos, ao mesmo tempo em que recebem renda.

## 03 Brasil



O Hospital Israelita Albert Einstein (Einstein), organização privada que administra uma rede de centros médicos públicos e privados do Brasil, se antecipou diante da crise do coronavírus em 2020 e, para isso, adquiriu equipamentos, construiu novas unidades de terapia intensiva (UTIs), contratou mais profissionais e disponibilizou instalações adicionais. O aumento da capacidade instalada deu ao Einstein maior flexibilidade para receber pacientes graves de COVID e mantê-los hospitalizados por mais tempo. Essa experiência demonstra que, em momentos de emergência sanitária, a preparação antecipada e o acesso oportuno ao financiamento privado são fundamentais para salvar vidas. O caso também ensina que a gestão privada pode contribuir com a melhora da qualidade dos serviços da rede pública de saúde, através de um modelo flexível de gestão de leitos hospitalares em tempos de sobrecarga no sistema.



# 04 Peru



Internet para Todos é uma iniciativa criada para levar acesso à internet às áreas rurais do Peru. Como os investimentos privados no campo eram limitados pela baixa rentabilidade, foi criado o primeiro Operador Neutro de Infraestrutura Móvel Rural (OIMR). A ideia era implantar torres, antenas, redes e equipamentos que pudessem ser usados por qualquer empresa de telecomunicações, de forma que oferecessem seus serviços em comunidades remotas, sem fazer grandes investimentos. O problema era que não existiam garantias de que as empresas concorrentes usariam a infraestrutura de forma equivalente. IPT resolveu, então, instalar grupos de trabalho com autoridades nacionais para desenvolver regras claras, uma governança sólida e uma arquitetura técnica transparente baseada em “RAN Sharing”, um modelo que permite compartilhar infraestrutura mantendo os serviços de cada empresa separados. Dessa forma, esclareceram dúvidas fazendo com que os três maiores operadores de telefonia no Peru participassem do projeto. Também impulsionaram uma “taxa por cobertura”, que estimula as empresas a investirem em infraestrutura rural utilizando até 60% do valor que pagam pelo uso do espectro radioelétrico. O ocorrido sugere que, quando empresas de telecomunicações desconfiam do compartilhamento de uma mesma infraestrutura de rede, é possível concretizar esquemas de neutralidade tecnológica que garantam a imparcialidade para operadores e usuários de serviços digitais a partir de políticas diferenciadas e articuladas com autoridades públicas. Somado a isso, podemos incluir incentivos fiscais condicionados à construção de infraestrutura nas áreas carentes.



Várias comunidades resistiram ao levantamento de torres e antenas, porque pensaram que elas poderiam prejudicar sua saúde. O IPT desenvolveu oficinas para explicar que a tecnologia era inofensiva e também para ensinar a usar a internet de forma produtiva e responsável. Graças a isso, as populações rurais começaram a desfrutar de educação virtual, serviços de telemedicina e comércio eletrônico local. Isso mostra que, quando as oportunidades de conectividade vem acompanhadas de incertezas que geram rejeição por parte dos beneficiários, é fundamental promover processos de socialização e formação que permitam que as comunidades compreendam os efeitos reais dos projetos. Essa também é uma forma de empoderar os usuários finais, para que sejam capazes de aproveitar as novas tecnologias para seu próprio bem-estar e crescimento produtivo.



Em 2020, a pandemia interrompeu o plano de implementação de infraestrutura. O IPT propôs usar as redes públicas de fibra óptica que o Estado havia instalado previamente nas áreas rurais que não estavam sendo aproveitadas. Juntamente com os governos locais e com o Governo Nacional, uma nova normativa foi planejada e implementada com um objetivo específico: permitir que tais redes — que estavam prontas para uso — pudessem ser geridas por agentes privados em contextos de urgência, como o que enfrentavam. Assim, habilitaram o IPT como operador imparcial para utilizar a fibra óptica instalada. No total, a população rural conectada passou de menos de 900mil pessoas para quase 4 milhões de pessoas em mais de 19.000 localidades. Em termos percentuais, a cobertura de internet de lares rurais passou de 36,5% para 82,5% entre 2018 e 2024. Essa experiência ensina que, até em cenários de emergência nacional, é possível implementar mudanças regulatórias inovadoras quando há argumentos claros sobre os benefícios concretos que elas trazem para comunidades vulneráveis.



# 05 Bolívia



Na província de Guarayos (Bolívia), os incêndios, o desmatamento e os modelos extrativistas colocaram em risco tanto a riqueza de suas florestas amazônicas quanto as comunidades que habitam a região. Nesse contexto, a Fundação PROFIN estruturou o Bionegócios Guarayos, um programa para impulsionar projetos produtivos que fossem economicamente sustentáveis e, ao mesmo tempo, permitissem proteger os ecossistemas. No entanto, as comunidades de empreendedores não tinham conhecimentos mínimos em educação financeira nem experiência em gestão coletiva. Diante disso, a PROFIN organizou os participantes em Grupos Autogestionados de Empreendedores (GAE) e, por meio deles, além de oferecer financiamento, ministrou oficinas sobre poupança, crédito, custos, investimento e autogestão. Dessa forma, transformou os negócios em instrumentos de inclusão e formação financeira, estabelecendo a frequência aos cursos como requisito para ter acesso ao capital semente. Além disso, para reforçar o compromisso entre as partes, foi exigido que os beneficiários contribuíssem com contrapartidas e assinassem contratos nos quais ficavam claramente definidas suas responsabilidades. Cerca de 1.200 pessoas foram capacitadas, e os empreendedores aprenderam a executar projetos sustentáveis e com autonomia financeira. Alguns GAE, inclusive, criaram fundos comuns para poupar, conceder empréstimos e administrar recursos de forma coletiva. Esse caso mostra que é viável capacitar comunidades sem experiência em educação financeira ou em habilidades organizacionais e de planejamento por meio de programas pedagógicos oferecidos como requisito para que projetos produtivos tenham acesso a apoios financeiros. Adicionalmente, recomenda-se que os beneficiários aportem recursos de contrapartida, compartilhando o risco, e assinem contratos que estipulem suas obrigações. Esses mecanismos incentivam maior comprometimento, já que é o próprio investimento dos empreendedores que está em jogo.



O programa enfrentou mudanças inesperadas na equipe da PROFIN — o que poderia ter afetado a continuidade das atividades —, ao mesmo tempo em que surgiram divergências entre integrantes dos bionegócios relacionadas a distribuição de renda, tomada de decisões e sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, a PROFIN teve o cuidado de mobilizar equipes que se instalaram de forma permanente nas áreas dos projetos, o que permitiu estabelecer contato contínuo e vínculos de confiança com os membros da comunidade, apesar das substituições de membros. Dessa forma, também foi possível reagir de maneira oportuna, mediando e conduzindo positivamente as divergências internas. Essa experiência indica que, diante de eventuais desafios causados por mudanças de liderança em unidades executoras e por discordâncias entre atores locais, é determinante o acompanhamento de campo contínuo por parte das equipes de trabalho. Além de construir laços de confiança capazes de superar substituições pontuais no pessoal, a presença constante facilita respostas rápidas e adequadas, pois permite identificar incidentes em tempo hábil e compreender melhor as dinâmicas comunitárias, favorecendo uma atuação sensível e eficaz.

## 06 Panamá



A NUMU Corporation criou no Panamá um Centro Regional de Excelência em Cibersegurança (CREC) com o objetivo de formar talentos e gerar empregos por meio de rotas de inserção no mercado de trabalho e fortalecer pequenas e médias empresas com diagnósticos gratuitos de riscos digitais. Em 2023, o parceiro responsável pelo modelo técnico e financeiro do CREC declarou falência e abandonou o projeto de forma abrupta. Isso gerou desconfiança em entidades públicas e privadas e comprometeu um plano comercial estimado em 3 milhões de dólares em serviços e negócios previamente acordados. Também ficaram suspensos recursos de cooperação que ainda aguardavam desembolso. A NUMU reagiu com uma estratégia de comunicação baseada na transparência, reconhecendo a gravidade da situação e apresentando expectativas realistas, deixando claro que as prioridades seriam os jovens em formação e estágio e as pequenas e médias empresas atendidas pelo programa. Essa postura firme e transparente convenceu clientes e parceiros a manterem o apoio e permitiu a liberação dos recursos de cooperação. Ao final, 4 em cada 10 estudantes formados conseguiram emprego, e mais de 1.200 pequenas e médias empresas receberam diagnósticos gratuitos de vulnerabilidade digital. O caso demonstra que, quando uma crise reputacional ameaça a continuidade de uma iniciativa, é possível mobilizar aliados por meio de uma postura íntegra e de um plano de comunicação claro, com objetivos concretos e viáveis, mantendo o foco no impacto gerado para os beneficiários.



Quanto à lacuna deixada pelo parceiro estratégico, a NUMU aproveitou o momento para tornar a operação mais enxuta, já que ela vinha sendo liderada pela empresa que se retirou do projeto. Assim, promoveu uma reorganização que incluiu a devolução de escritórios caros, a venda de equipamentos não essenciais e a suspensão de contratações que poderiam ser adiadas ou não eram prioritárias. Para isso, contou com profissionais especializados em renegociação de dívidas, revisão de acordos com terceiros e reestruturação de equipes em contextos de redução de custos. Na busca por um novo parceiro, encontrou uma empresa global de cibersegurança que, além de aportar capacidade técnica, estava alinhada à visão original do projeto em termos de sustentabilidade, escalabilidade e expansão regional. Hoje, o CREC está presente em 8 das 10 províncias do Panamá e também expandiu suas atividades para Nicarágua, República Dominicana e El Salvador. A experiência mostra que a saída de um parceiro estratégico, embora desafiadora, pode se transformar em oportunidade para encontrar um aliado mais adequado — que, inclusive, ajude a alcançar objetivos mais ambiciosos e ultrapassar fronteiras —, ao mesmo tempo em que se aproveita a mudança para avaliar a eficiência, redesenhar processos e reduzir custos, distinguindo o que é essencial do que é acessório. Para isso, é primordial contar com equipes técnicas capazes de agir com rapidez, rigor financeiro e flexibilidade operacional.

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Esta obra está sujeita à Licença Pública Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pt>). Os termos e condições indicados no link da URL devem ser observados e o respectivo reconhecimento deve ser conferido ao BID.

Todas e quaisquer disputas que surgirem em relação a esta licença e que não possam ser resolvidas amigavelmente serão solucionadas de acordo com o seguinte procedimento. Mediante notificação de mediação, enviada por meios razoáveis por uma das partes à outra, a controvérsia será submetida à mediação não vinculativa, a ser conduzida em conformidade com o Regulamento de Mediação da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI). Qualquer controvérsia relacionada ao uso das obras do BID que não possa ser resolvida amigavelmente deverá ser submetida à arbitragem em conformidade com as regras da Comissão das Nações Unidas sobre Direito Comercial Internacional (CNUDCI). O uso do nome do BID para qualquer finalidade que não seja o devido reconhecimento, bem como o uso do logotipo do BID, não estão autorizados por esta licença e exigem um acordo de licença adicional.

Note que o link da URL inclui termos e condições que constituem parte integrante desta licença.

As opiniões expressas nesta obra são de responsabilidade dos autores e não refletem necessariamente o ponto de vista do BID, do seu Diretório Executivo, ou dos países que representa.



