

INOVAÇÃO ANTECIPATÓRIA KIT INICIAL

Metodologia e Instrumentos
versão 0.2



Título:

Inovação Antecipatória Kit Inicial | Metodologia e Instrumentos

Organização, design e edição desta versão:

Agência para a Modernização Administrativa / Centro para a Inovação no Setor Público

Data:

Novembro 2021

Conteúdo:

Os conteúdos iniciais utilizados nesta versão foram co-autores da AMA (LabX - Bruno Monteiro, Carla Outor, Patrícia Paralta e Rui Martinho) e ALVA (António Alvarenga, Margarida Monteiro de Barros e Tânia Gouveia). Para a versão revista (0.2), a AMA (LabX: Bruno Monteiro, Carla Outor e Rui Martinho) também contou com as contribuições da "inovadora em residência" Elisabete Rodrigues (DGAEP), durante a sua estadia em Julho de 2021 no LabX.

**Parceiro metodológico para o desenvolvimento deste kit de iniciação:****Licença de utilização:**

O presente manual é disponibilizado publicamente sendo concedida uma licença mundial, isenta de royalties, não sublicenciável, não exclusiva, e irrevogável para exercer os Direitos Licenciados de:

- a) reproduzir, apresentar, comunicar, distribuir, emprestar e partilhar, no todo ou em parte, somente para um fim Não Comercial; e
- b) produzir, reproduzir, apresentar, comunicar, distribuir, emprestar e partilhar obras derivadas somente para um fim Não Comercial

Esta ferramenta foi desenvolvida no projecto "Mais Serviços Públicos Digitais" (SPD+), nomeadamente a sua Actividade 9 - Perímetro de modelação de políticas públicas", apoiado através do COMPETE.



© 2021 **AMA - Agência para a Modernização Administrativa, I.P.**

O incumprimento dos termos de licenciamento implica a responsabilidade civil e criminal dos infratores nos termos legalmente previstos.

Apresentação

- Este kit inicial contém ferramentas, metodologias e instruções passo-a-passo para o ajudar a resolver os problemas da sua organização.
 - O kit pretende ser uma ferramenta accionável para pensar e antecipar as mudanças na sua organização.
 - Este kit pode ser utilizado pela organização e pelos seus departamentos e equipas para promover uma discussão estruturada sobre o futuro, mas sempre com o objetivo de agir sobre o presente de uma forma pró-activa e prospectiva.
- Este kit de iniciação está dividido em quatro grupos diferentes de problemas que a sua organização poderá ter:
 - **Forças de mudança:** A necessidade de compreender e reagir a contextos externos;
 - **Futuros alternativos:** A necessidade de lidar com a incerteza e a mudança;
 - **Visão:** A necessidade de melhorar o alinhamento organizacional ou de equipa.
 - **Estratégia:** A necessidade de posicionar e planear para o futuro;

Índice

0. Apresentação

1. O que é a inovação antecipatória?

2. O que é um kit inicial?

3. Como utilizar este kit inicial?

4. Qual o problema da sua organização?

5. Como solucionar o problema identificado?

- Forças de Mudança
 - Ferramenta 1 | Identificação de tendências
 - Ferramenta 2 | Análise de tendências
- Futuros Alternativos
 - Ferramenta 3 | Compilação de cenários
 - Ferramenta 4 | Método dedutivo
- Visão
 - Ferramenta 5 | Vision Board
 - Ferramenta 6 | Backcasting
- Estratégia
 - Ferramenta 7 | Análise e avaliação
 - Ferramenta 8 | Business model canvas
 - Ferramenta 9 | Despiste de Consequências

6. Glossário

1.

O que é a inovação
antecipatória?

Preparando o setor público para o futuro

- Hoje em dia, os contextos do sector público são mais complexos e a elaboração de políticas não pode ser linear como era devido à incerteza que nos rodeava.
- A acção organizacional deve ser proactiva, fornecendo não só respostas eficazes aos problemas do dia-a-dia, mas também assumindo uma postura pró-activa face a desafios que a maior parte das vezes não podem ser previstos.
- Através da inovação antecipatória é possível explorar, experimentar e antecipar cenários futuros de acção, aumentando o conhecimento e a capacidade de resposta que está embutida nas organizações públicas.
- Envolver as organizações públicas na prática do futuro desenvolve os seus mecanismos internos e o seu leque de competências, assegurando, idealmente, e por defeito, uma abordagem sustentável, responsável e pró-ativa em relação ao futuro.

2.

O que é um kit inicial?

Colmatar a lacuna de conhecimento/ação

- Perante problemas relacionados com o futuro, as organizações e as equipas devem recorrer ao potencial trazido pelas ferramentas de inovação antecipatória. O Kit Inicial de Inovação Antecipada (AISK) irá guiá-las na escolha e na aplicação da ferramenta certa para resolver esse problema.
- O kit é destinado a gestores públicos e trabalhadores públicos que estão a dar os primeiros passos na inovação antecipatória, mas que desejam aprimorar suas habilidades e sua prática usando abordagens de inovação. Orientado para iniciar práticas de inovação antecipatória, este kit visa apresentar essas ferramentas de forma facilmente compreensível e utilizável, tornando-as acessíveis para aplicação em contextos reais.
- Para colmatar a lacuna entre conhecimento e ação, começa com problemas reais, definidos a partir da perspectiva dos praticantes no terreno, e está orientado para criar valor para o utilizador.
- Este kit irá conduzi-lo desde a identificação de problemas, como eles são vistos atualmente; através da sua reformulação para desafios de inovação antecipatória; e, por fim, fornecer o suporte para a aplicação efetiva de qualquer uma das ferramentas por meio de recomendações passo-a-passo.
- O kit também o auxilia a conectar as ferramentas de inovação antecipatória às suas tarefas/atividades diárias, fornecendo indicações sobre como usar essas ferramentas para completar e melhorar os instrumentos de gestão que estão atualmente em uso em sua organização.

3.

Como utilizar este kit inicial?

Navegador do kit inicial



4.

Qual o problema da sua
organização?

Lista de Problemas

(continua na página a seguir)



Selecione o seu problema a partir da lista

Poucas oportunidades para a organização crescer

Poucas oportunidades de crescimento profissional

Foco no curto prazo (nas atividades e desafios diários)

Frágil compreensão das possíveis imagens do futuro

Pouca abertura a novas ideias e abordagens

Dificuldade em inovar

Cultura organizacional com pouca motivação criativa

Incapacidade de criar um espaço de aprendizagem organizacional

Falta de utilização das inovações existentes

Falta de expectativa para experimentar práticas tangíveis

Pouco suporte ou processos inadequados para resolver conflitos externos e divergências

Aparente desconexão entre as diferentes áreas da organização (dificuldade em entender o que os outros fazem)

Dificuldade em definir e testar prioridades (num contexto de restrições significativas de recursos, crescente concorrência e prioridades internas divergentes)

Dificuldades em estabelecer e implementar orientações estratégicas

Inovações e oportunidades ineficazes e inexploradas

Baixa fluidez de recursos internos

Dificuldade em lidar com um ambiente em constante mudança, incerteza, ambiguidade, complexidade e volatilidade

Lista de Problemas



Selecione o seu problema a partir da lista

Dificuldade em perceber desafios e vulnerabilidades

É um desafio definir uma agenda estratégica (de alto nível)

Falta de plataformas que permitam o diálogo estratégico

Dificuldade em construir uma compreensão comum das evoluções contextuais possíveis e plausíveis

Necessidade de testar a estratégia em condições externas diferentes

Capacidade estratégica comprometida

A influência do ciclo eleitoral

Falta de compreensão de possíveis imagens do futuro

Desafios na liderança (comunicação, responsabilidade, alinhamento, execução, comportamento/cultura)

A organização, departamento e/ou equipa estão num ciclo estático, com tendência para a imobilidade (inovação e melhorias são em regra adiadas)

Baixo compromisso, motivação e moral

Desalinhamento organizacional

Liderança desunida

Comunicação insuficiente dentro da organização

Pouca clareza e união

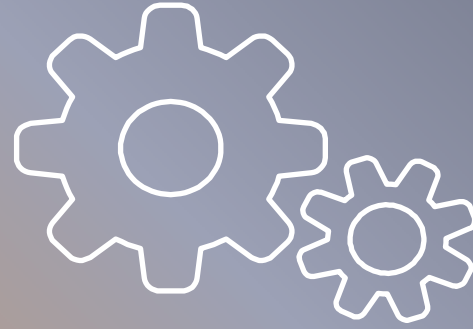
Falta de capacidade para promover diálogo/debate sobre a direção da organização, dos departamentos, das equipas

Baixa vinculação (dificuldade na participação e na implementação)

5.

Como solucionar o problema
identificado?

Forças de mudança



Necessidade de entender e reagir a contextos externos

Forças de mudança

Este conjunto de problemas abrange:

- Poucas oportunidades para a organização crescer
- Poucas oportunidades de crescimento profissional
- Foco no curto prazo (nas atividades e desafios diários)
- Frágil compreensão das possíveis imagens do futuro
- Pouca abertura a novas ideias e abordagens
- Dificuldade em inovar
- Cultura organizacional com pouca motivação criativa
- Dificuldade em criar espaço para a aprendizagem organizacional
- Falta de utilização das inovações existentes
- Falta de expectativa para experimentar práticas tangíveis

O objetivo é identificar as **forças de mudança e perceber as suas implicações**

Escolha a **ferramenta certa!**

Cada caminho metodológico apresenta duas ferramentas que podem resolver o problema identificado. Para facilitar a seleção, cada ferramenta é acompanhada de uma representação gráfica comparativa quanto ao 🕒 tempo de implementação, \$\$\$ de investimento financeiro, 🛠️ da carga de trabalho e 🏹 da dificuldade de aplicação.

Identificação de tendências



Ferramenta 1



RESUMO DA ABORDAGEM:

Inclui uma exploração rápida das principais megatendências, tendências, sinais fracos, *wildcards* e Incertezas relevantes para o setor, tipo de organização, serviço ou produto.

RESULTADO ESPERADO:

Espera-se identificar os motores da mudança consultando websites especializados e estudos específicos e avaliar a sua implicação na organização.

Análise de tendências



Ferramenta 2



RESUMO DA ABORDAGEM:

É necessário definir um foco e um horizonte temporal. Visa selecionar e analisar coletivamente, numa sessão de trabalho, as possíveis implicações e opções das forças de mudança, tendo como base o resultado da aplicação do ferramenta 1 – Identificação de tendências.

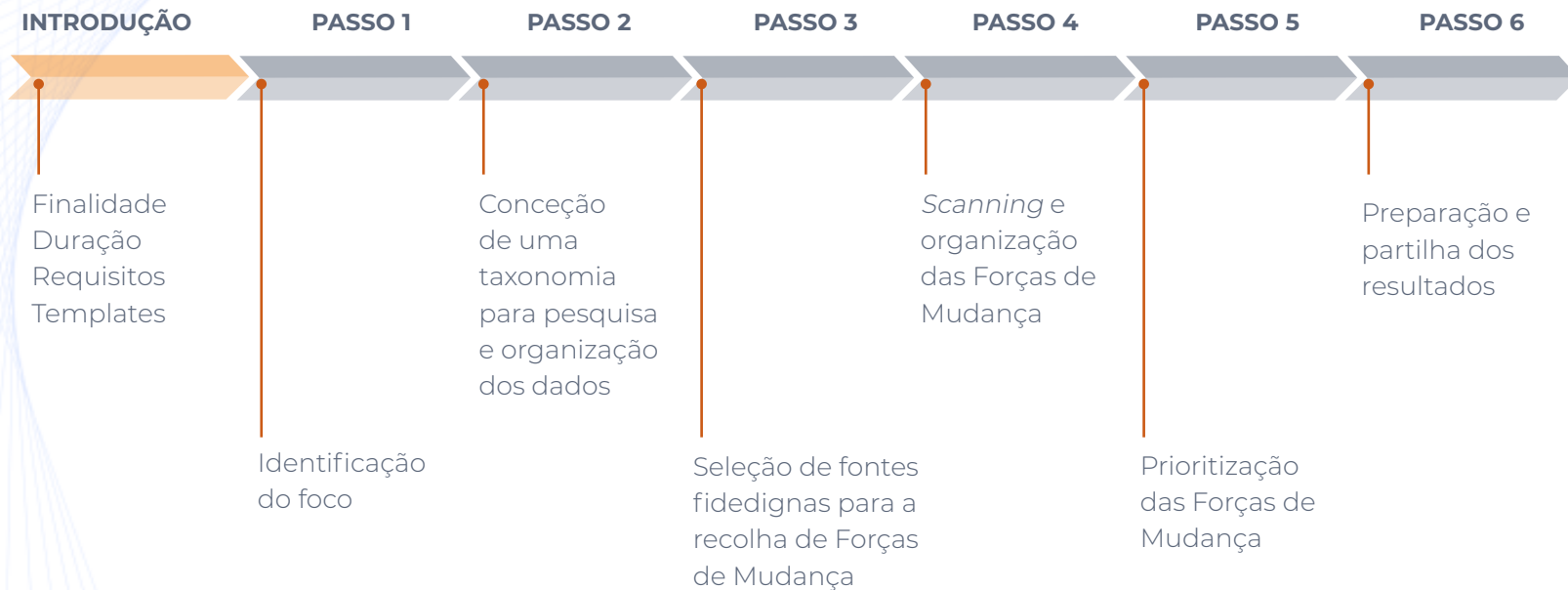
RESULTADO ESPERADO:

O seu objetivo é identificar quais os fatores de mudança que devem ser controlados, e indicar a interação e dependência dos mesmos.



Identificação de tendências

Ferramenta 1



Identificação de tendências

Ferramenta 1



FINALIDADE

Compilar de uma forma rápida e simplificada as forças de mudança relevantes para o setor, tipo de organização, serviço ou produto, procurando-as em fontes fidedignas e avaliando as suas possíveis implicações para o futuro da organização. O objetivo deste instrumento é desenvolver uma perspectiva sobre as potenciais dinâmicas futuras do contexto externo da organização.



DURAÇÃO

Mínimo de horas necessárias: de 2 a 8 horas (1 dia de trabalho).



REQUISITOS

Uma ou duas pessoas para realizar a pesquisa em fontes fidedignas.
Envolve um processo de pesquisa para identificação e seleção de Forças de Mudança chave.
Uma análise pouco profunda dos resultados da pesquisa.
Preparação de um documento identificando as possíveis implicações das forças de mudança e quais monitorizar
Envio dos resultados para os decisores.



TEMPLATES

Identificação de tendências | [Template 1.1](#) e [1.2](#).

Passo-a-Passo

Identificação de tendências | Ferramentas 1



PASSO 1

Identificação do foco

- O ponto de partida é definir o foco da pesquisa de Forças de Mudança. É fundamental decidir se a intenção do trabalho é:

- a)** ter uma visão geral do contexto externo global da organização;
- b)** conhecer a dinâmica do ambiente onde a organização atua; e/ou
- c)** compreender padrões de necessidade de serviços.

Estas três intenções de trabalho juntas podem definir um foco, ou este pode ser definido apenas por uma ou duas destas intenções de trabalho.

PASSO 2

Conceção de uma taxonomia para pesquisar e organizar os dados

- É fundamental ter lentes que auxiliam na classificação das Forças de Mudança.
- Poderá ser desenvolvida uma taxonomia especificamente para o projeto, ou poderá ser usada uma já existente, como por exemplo as seguintes (lista não exaustiva):
 - **STEEP** – Sociedade; Tecnologia; Economia; Ambiente; Política.
 - **PESTLE** – Política; Economia; Sociedade; Tecnologia; Legal; Ambiente.
 - Outras: **STEPJE**, **STEP**, **STEEPLED**, and **LEPEST**.

PASSO 3

Seleção de fontes fidedignas para a recolha de Forças de Mudança

- É fundamental selecionar fontes fidedignas e independentes para a pesquisa de informação.
- Exemplos de organizações chave que monitorizam de forma regular as forças de mudança numa perspetiva de 360°:
 - Agência Europeia do Ambiente
 - Comissão Europeia
 - Agência Internacional de Energia
- O uso de três fontes fidedignas, abrangentes, independentes e atualizadas pode ser suficiente para uma seleção rápida mas rigorosa e metódica das Forças de Mudança.

Passo-a-Passo

Identificação de tendências | Ferramentas 1



PASSO 4

Scanning e organização das Forças de Mudança

- Percorrer as diferentes fontes e reunir uma lista das principais forças de mudança que podem ter um impacto significativo no Foco e Horizonte Temporal definidos.
- Poderão também procurar-se Incertezas.

Preparar um documento com a lista das Forças de Mudança que deverão ser aprofundadas e, se possível, ilustrar cada Força de Mudança com uma imagem e alguma informação que a suporte.

PASSO 5

Prioritização das Forças de Mudança

- É fundamental realizar uma avaliação para diferenciar as Forças de Mudança que podem ter mais impacto, mas também para entender o tipo de impacto: por exemplo, mais ou menos positivo/negativo ou numa área de intervenção específica.
- Para realizar uma avaliação, poderá ser usado o [template 1.1](#).
- **Inicialmente** é necessário colocar cada **Força de Mudança** na tabela representada no template.
- Em **segundo lugar**, é preciso **avaliar** cada uma quanto ao grau de implicação em relação ao foco definido - implicações muito positivas, implicações positivas, implicações

neutras, implicações negativas ou implicações muito negativas.

- **Por fim**, embora não seja essencial, seria importante ter uma descrição de como isso pode afetar o foco - abrirá uma oportunidade ou representará um desafio? Que áreas poderão ser mais afetadas?
- Esta avaliação simples revela as Forças de Mudança que têm maiores implicações e o tipo de implicação que representam - ameaça ou oportunidade. Estes dois elementos são essenciais para a elaboração de uma lista mais estruturada de Forças de Mudança, que irá distinguir aquelas que são as mais estratégicas, indicando as que monitorizar.

Passo-a-Passo



Identificação de tendências | Ferramentas 1

PASSO 6

Preparação e partilha dos resultados

- O objetivo é preparar um documento que possa ser utilizado a nível estratégico e compreendido pelo Conselho de Administração ou por qualquer decisor estratégico.
- O documento a ser divulgado (**template 1.2** pode ser útil) deve diferenciar as Forças de Mudança com mais impacto e, entre estas, aquelas que representam oportunidades e/ou desafios. Também deve indicar, justificando, as que têm um impacto relativamente menor que também devem ser monitorizadas, assim como as Forças de Mudança com um impacto mínimo. As Forças de Mudança devem oferecer uma descrição, bem como algum tipo de dado que ajude a compreender a sua natureza e potencial. O documento deve apontar um número de Forças de Mudança (por exemplo 10) que devem ser monitorizadas e, se possível, uma breve nota sobre o motivo.
- O documento deverá ser enviado para o Conselho de Administração/ decisores estratégicos.



Identificação de tendências | Ferramenta 1

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Diagnóstico	Identificar fatores do ambiente externo (i.e., forças de mudança) suscetíveis de impactarem negativa (i.e., ameaça) ou positivamente (i.e., oportunidade) a organização
	Monitorização do Ambiente Externo	Definir indicadores de monitorização para acompanhar a evolução das incertezas e, consequentemente, antecipar o seu impacto sobre a atividade da organização
	Definição de Áreas Estratégicas	Identificar áreas de intervenção específica, potencialmente impactadas pelas forças de mudança, para alavancar (oportunidade) e/ou prevenir (ameaça) esse impacto Priorizar as áreas de intervenção de acordo com a intensidade do potencial de impacto das forças de mudança
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Definir com mais clareza objetivos, indicadores e metas, que permitem uma avaliação e medição mais robustas
		Inovar a cultura organizacional de acordo com o mindset da Inovação Antecipatória
Plano de Atividades	Definição de Atividades	Considerar as áreas estratégicas a serem intervencionadas aquando da definição das atividades a serem anualmente executadas
		Definir atividades que possam contribuir para alavancar as oportunidades e/ou prevenir as ameaças identificadas
	Execução de Atividades	Alinhar a priorização da execução das atividades de acordo com a priorização das áreas estratégicas
Gestão de Projetos	Acompanhamento	Ter em atenção a evolução das incertezas, antecipando o seu potencial impacto sobre os projetos



Análise de tendência

Ferramenta 2



Análise de tendência

Ferramenta 2



FINALIDADE

Tem como base a ferramenta 1 desta abordagem. Consiste em identificar e analisar as principais Forças de Mudança para um Foco e um Horizonte Temporal específicos, a fim de compreender a relevância das interações das Forças de Mudança, as suas potenciais implicações, assim como explorar opções. O objetivo deste instrumento é compreender o contexto externo e as suas implicações, por meio de uma visão sistêmica e de longo prazo.



DURAÇÃO

Mínimo de dias necessários: três dias.



REQUISITOS

Mínimo duas pessoas a trabalhar e a liderar a aplicação deste instrumento (embora três pessoas aumentem o potencial de uma discussão mais rica).
É necessária a definição de um Foco e Horizonte Temporal.
Implica a preparação e organização de uma Sessão de Trabalho.
A seleção de um facilitador.
Condução da Sessão de Trabalho.
Disseminação dos resultados.



TEMPLATES

Análise de tendência | [Template 2.1](#) ; [2.2](#); [2.3](#); [2.4](#); [2.5](#) e [2.6](#).

Passo-a-Passo

Análise de tendência | Ferramentas 2



PASSO 1

Identificação do foco e horizonte temporal

Versão 1

- **Abordagem top-down:** o Conselho de Administração e a gestão de topo decidem o Foco e o Horizonte Temporal e comunicam à equipa que implementa o processo. Os detalhes podem ser esclarecidos numa reunião.

Versão 2

- **Abordagem bottom-up:** O ponto de partida é a definição coletiva do Foco. Para isso, as principais questões/desafios devem ser identificados olhando para fora da organização/departamento/equipa - ou seja: pensando de fora para dentro:

Contexto mais próximo: Beneficiários/Clientes/Cidadãos, Parceiros, Fornecedores, Regulamentação

Contexto global: Social, Tecnológico, Económico, Político, Ambiental

- É importante garantir que as questões não sejam muito amplas nem muito restritas, mas estratégicas para a organização numa perspetiva de longo prazo.
- As questões (máximo 10) serão a base para uma Sessão de Trabalho ou de um questionário.

Se a escolha for uma sessão de trabalho:

- Para começar, os participantes devem refletir sobre a lista de questões/desafios. Poderão reformulá-los ou adicionar novos.
- Depois, o conjunto final de questões provenientes de todos os participantes deve ser agrupado (ou seja, associando questões semelhantes em grupos - *clustering*).
- Os participantes ou grupos de participantes devem então escrever uma frase que reflita o que realmente é necessário saber, para quê e onde - por

exemplo, Riscos e oportunidades, no setor X, em Y (um país ou região, etc.).

- A frase pode ser mais específica, contribuindo diretamente para o processo de tomada de decisão; ou mais ampla, com foco numa exploração mais aberta do futuro e da aprendizagem - por exemplo: A evolução da economia europeia.
- Todas as propostas devem ser recolhidas e partilhadas.
- Assim, o primeiro esboço do Foco será uma construção coletiva de uma frase que reflete todas (ou pelo menos a maioria) das preocupações/questões.
- Indo mais longe, as frases poderão ser refinadas coletivamente e poderá ser formulado um conjunto de três a quatro questões de apoio/questões âncora. Isso retroalimentará a definição do Foco até que um consenso seja alcançado.
- A próxima etapa é definir um Horizonte Temporal. Para isso, é fundamental

Passo-a-Passo

Análise de tendência | Ferramentas 2



entender do que depende o Foco. Por exemplo, se o foco é: O Futuro da Administração Pública no país X, e se este país depende de fundos externos (por exemplo, fundos da UE), o Horizonte Temporal provavelmente deve incluir o próximo período de execução desses fundos externos e, possivelmente, 2 ou 3 anos mais, a fim de considerar pelo menos alguns dos impactos dessa execução.

- Deverá ser então aberta a discussão entre os participantes e os resultados partilhados dentro da organização/departamento/equipa.

Se a escolha for o uso de um questionário:

- Para desenvolver e divulgar o questionário, Google *Forms* e Google *Survey* poderão ser boas ferramentas para apoiar e simplificar o trabalho.
- É essencial replicar a informação sobre a definição do Foco e do Horizonte Temporal na introdução do questionário e alguns exemplos

devem ser dados para ajudar o seu preenchimento.

- O questionário deve ser dividido em duas partes. A primeira parte permitirá que os participantes avaliem as questões /desafios e explorem os possíveis Focos. A segunda parte permitirá a avaliação de propostas concretas de Focos e Horizontes Temporais associados. Antes da divulgação do questionário, os participantes devem ser informados sobre o que se espera deles e devem ser apresentadas as principais definições de Foco e de Horizonte Temporal.

- **A primeira parte** do questionário deve ser enviada primeiro e separadamente da segunda parte. Isto porque o objetivo é pedir aos participantes que avaliem propostas de questões/desafios relativamente à sua potencial importância/impacto na organização e nas suas prioridades/Missão. Poderá ser usada uma escala de 0 (indiferente) a 3 (muito importante) para a avaliação.

- Deverá ainda ser solicitado aos participantes, com base na sua própria avaliação, que redijam uma frase que consiga condensar o que eles consideram muito importante e / ou com alto potencial de impacto para o futuro da organização.
- Depois de analisar as respostas da **primeira parte** do questionário, e tendo como base esses resultados e as frases criadas, a **segunda parte** deve fornecer um conjunto de propostas de Foco, cada uma com um Horizonte Temporal associado (no máximo 5). Esta **segunda parte** convida os participantes a comentar e mudar, se necessário, as várias sugestões de Foco. Além disso, os participantes devem selecionar até 3 Focos que considerem fundamentais para orientar o estudo sobre o futuro da organização.
- Os resultados deverão ser apresentados ou enviados para a direção, que dará o seu parecer final sobre o assunto, apresentando oficialmente o Foco e o Horizonte Temporal.

Passo-a-Passo

Análise de tendência | Ferramentas 2



PASSO 2

Conceção de uma taxonomia para pesquisar e organizar os dados

- É fundamental ter algumas lentes para ajudar a classificar as Forças de Mudança.
- Poderá ser desenvolvida uma taxonomia especificamente para o projeto, ou poderá ser usada uma já existente, como por exemplo as seguintes (lista não exaustiva):
 - **STEEP** – Sociedade; Tecnologia; Economia; Ambiente; Política.
 - **PESTLE** – Política; Economia; Sociedade; Tecnologia; Legal; Ambiente.
 - Outras: **STEPJE**, **STEP**, **STEEPLED** e **LEPEST**.

PASSO 3

Seleção de fontes fidedignas para a recolha de forças de mudança

- É fundamental selecionar fontes fidedignas e independentes para a pesquisa de informação.
- Exemplos de organizações chave que monitorizam de forma regular as Forças de Mudança numa perspetiva de 360°:
 - Agência Europeia do Ambiente
 - Comissão Europeia
 - Agência Internacional de Energia
- O uso de três fontes fidedignas, abrangentes, independentes e atualizadas pode ser suficiente para uma seleção rápida mas rigorosa e metódica das Forças de Mudança.

PASSO 4

Scanning e organização das forças de mudança

- Percorrer as diferentes fontes e reunir uma lista das principais Forças de Mudança que podem ter um impacto significativo no Foco durante o Horizonte Temporal definidos. Retire algumas Tendências e Megatendências dessas Forças de Mudança.
- Poderá também procurar algumas Incertezas.
- Preparar um documento com a lista das Forças de Mudança para ser apresentada na Sessão de Trabalho (cada Força de Mudança pode ser ilustrada por uma imagem e um pequeno sumário). Poderá ser feito um cartaz de grande formato com todas as Forças de Mudança, embora não substitua as listas individuais que cada participante (ou grupo de participantes) deve ter durante a Sessão de Trabalho.

Passo-a-Passo

Análise de tendência | Ferramentas 2



PASSO 5

Material da sessão de trabalho

- Todo o material necessário para a Sessão de Trabalho deve ser impresso (ver os templates necessários para este instrumento).
- A dinâmica da sessão de trabalho deve ser bem pensada - os participantes serão divididos em grupos? Em caso afirmativo, é importante estar ciente das hierarquias e da possível dinâmica de poder entre os participantes;
- Conforme mencionado, cada participante ou grupo de trabalho deve ter acesso à lista das Forças de Mudança.
- Preparar a agenda da Sessão de Trabalho. Deve ser desenvolvida uma versão resumida da agenda para os participantes (se possível, em formato

visual passo-a-passo) e uma versão detalhada – com horários e atividades - para o(s) facilitador(es).

- Convidar os participantes. No convite, destaque brevemente a importância e os objetivos da sessão e faça referência a algumas atividades principais. Os materiais de apoio podem ser compartilhados com antecedência, mas apenas se for útil.
- Preparar, com antecedência, o material necessário, assim como a sala/ espaço onde será realizada a Sessão de Trabalho. A utilização de mesas redondas para o trabalho em grupo é bastante útil.

PASSO 6

Condução da sessão de trabalho

- Após os agradecimentos habituais e as apresentações protocolares (se houver oportunidade este passo deve ser feito rapidamente ou, se possível, ignorá-lo), deverão ser comunicadas as principais informações logísticas, a visão geral do processo e os objetivos da sessão, o Foco e o Horizonte Temporal. Se não foi definido coletivamente e/ou alguns participantes são novos no processo, é importante apresentar e explicar o Foco e o Horizonte Temporal - pode ser muito útil se for um membro da direção a apresentar esta parte. Se foi definido coletivamente, pode ser útil relembrar de forma sumária o processo aos participantes.
- As principais Forças de Mudança devem ser apresentadas.
- **Exercício 1 – Seleção de Tendências e Megatendências (template 2.1)**
– Após apresentar os conceitos de Tendências e Megatendências, os

Passo-a-Passo

Análise de tendência | Ferramentas 2



participantes devem selecionar da lista, em grupos de trabalho, duas (2) Megatendências e três (3) Tendências (os números são apenas indicativos). Para cada uma delas, os participantes devem explorar os possíveis impactos e opções, considerando o Foco e o Horizonte Temporal em questão.

- Pode ser mais fácil e útil ter áreas-chave da organização para explorar ao pensar em possíveis impactos e opções.
- O Foco e o Horizonte Temporal devem ser relevantes para essas áreas-chave da organização.
- É fundamental que cada grupo partilhe os seus resultados. Os resultados devem ficar visíveis para todos e durante todo o processo, recorrendo a painéis de grande formato ou flipcharts.

- **Exercício 2 - Seleção de Sinais Fracos e Wild Cards** - ([template 2.3](#) e [2.4](#))

- Os participantes devem selecionar um (1) Sinal Fraco e dois (2) Wild Cards (os números são apenas indicativos), seguindo-se a exploração dos seus possíveis impactos e opções para o Foco e Horizonte Temporal. Se foram utilizadas áreas-chave da organização no exercício 1 para apoiar a identificação de possíveis impactos e opções, estas também podem ser úteis para este exercício. Partilhar os resultados.

- Como mencionado, todos os resultados dos exercícios devem estar sempre visíveis. Uma possibilidade é pendurar os templates na parede. Os participantes devem poder analisar todos os resultados em qualquer altura.

- **Exercício 3 – Discussão de Incertezas Cruciais** - ([template 2.5](#)) - O conceito de Incerteza Crucial deve ser apresentado e apoiado por exemplos previamente reunidos (ver passo 4). Os participantes devem ser convidados a manter uma conversa sobre as Incertezas (Incertezas Cruciais) e usar o template fornecido para explorar algumas.

- **Exercício 4 – Seleção de incertezas cruciais** – É essencial que os grupos selecionem, da sua própria lista, duas (2) Incertezas Cruciais que têm um alto nível de incerteza, que são altamente relevantes para o Foco e que têm um impacto potencialmente alto sobre o Foco. Essas duas (2) Incertezas Cruciais devem ter relativa independência uma da outra, ser plausíveis e desafiar o Foco. Por exemplo: se estamos a construir Cenários para O futuro da Administração Pública e uma Incerteza Crucial diz respeito à regulamentação da UE, a outra deve ser impactante no Foco e relativamente independente da primeira - por exemplo, a velocidade da digitalização no setor público. Os resultados devem ser partilhados e cada grupo deve apresentar as suas escolhas.

- **Exercício 5 - Análise cruzada das Forças de Mudança** - O [template 2.6](#) deve ser colocado na parede, numa parte central da sala, pois a próxima discussão será em torno deste. O(s) facilitador(es) deve(m) colocar todas

Passo-a-Passo

Análise de tendência | Ferramentas 2



as Forças de Mudança e Incertezas Cruciais na tabela do [template 2.6](#), usando post-its ou escrevendo-os na primeira coluna e na primeira linha. Depois disso, o(s) facilitador(es) deve(m) começar a perguntar quais são as implicações das Forças de Mudança para o Foco (em relação aos desafios e às oportunidades). Isso deve ser explorado cruzando a Força de Mudança **A** (primeira célula da coluna) com a mesma Força de Mudança **A** (primeira célula da linha); seguido pelos desafios e oportunidades descobertos pelo cruzamento da Força de Mudança **A** (primeira célula da coluna) com a Força de Mudança **B** (segunda célula da linha), e assim por diante, cobrindo todas as Forças de Mudança e certificando-se que todas se cruzam com todas.

- **Conclusão:** relembrar o papel das contribuições da Sessão de Trabalho no processo de Abordagem da Análise de Tendências e encerramento da sessão.

PASSO 7

Análise e partilha dos resultados

- Os resultados devem ser analisados posteriormente para que sejam identificadas as Forças de Mudança que devem ser monitorizadas e indicar a interação e dependência entre elas.
- Os resultados do exercício 5 podem ser levados mais longe, agrupando os desafios e oportunidades e explorar o que pode alavancá-los, bem como fazer um exercício de brainstorming sobre iniciativas de políticas.
- Um relatório visual sobre o processo da sessão e dos seus resultados principais é um bom elemento para partilhar com todos os participantes.
- É fundamental fazer um relatório sobre as Forças de Mudança (incluindo as Incertezas Cruciais) que devem ser monitorizadas. Deve-se considerar o Foco e o Horizonte Temporal, assim como a identificação das

consequências diretas e indiretas das Forças de Mudança para a organização. Este relatório também deve destacar os possíveis desafios e oportunidades que a organização pode encontrar. Deve ser enviado e, se possível, apresentado ao Conselho de Administração, com propostas de acompanhamento como aprofundamento da análise, construção de Cenários ou para testar/validar a visão.

Tabela de Convergência | Ferramentas de conexão do AISK para gestão pública



Análise de tendência | Ferramenta 2

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Antecipação de impactos	Identificar e monitorizar sinais fracos (i.e., indicações precoces de eventos potencialmente impactantes), “wild cards” (i.e., eventos de carácter e impacto imprevisíveis) e incertezas cruciais (e.g. opinião pública, mudança valores sociais) devido ao seu potencial de impacto
	Definição de Áreas Estratégicas	Identificar áreas de intervenção específica, potencialmente impactadas pelas megatendências e tendências, para alavancar (oportunidade) e/ou prevenir (ameaça) esse impacto
	Foco	Definir o foco da análise através da construção de uma frase única que sintetize a maioria das preocupações / questões prementes da organização
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Definir com mais clareza objetivos, indicadores e metas, que permitam uma avaliação e medição mais robustas
		Inovar a cultura organizacional de acordo com o mindset da Inovação Antecipatória
Plano de Atividades	Definição de Atividades	Considerar as áreas estratégicas a serem intervencionadas aquando da definição das atividades a serem anualmente executadas
		Definir atividades que possam contribuir para alavancar as oportunidades e/ou prevenir as ameaças identificadas
	Execução de Atividades	Alinhar a priorização da execução das atividades de acordo com a priorização das áreas estratégicas
Gestão de Projetos	Acompanhamento	Ter em atenção a evolução das incertezas, antecipando o seu potencial impacto sobre os projetos

Futuros Alternativos



A necessidade de lidar com a incerteza e a mudança

Futuros Alternativos

Este conjunto de problemas abrange:

- Dificuldade em lidar com um ambiente de constante mudança, incerteza, ambiguidade, complexidade e volatilidade
- Dificuldade em perceber desafios e vulnerabilidades
- É um desafio definir uma agenda estratégica (de alto nível)
- Falta de plataformas que permitam o diálogo estratégico
- Dificuldade em construir uma compreensão comum das evoluções contextuais possíveis e plausíveis
- Necessidade de testar a estratégia em condições externas diferentes
- Capacidade estratégica comprometida
- A influência do ciclo eleitoral
- Falta de compreensão de possíveis imagens do futuro

O objetivo é utilizar **cenários para o futuro**

Escolha a **ferramenta certa!**

Cada caminho metodológico apresenta duas ferramentas que podem resolver o problema identificado. Para facilitar a seleção, cada ferramenta é acompanhada de uma representação gráfica comparativa quanto ao 🕒 tempo de implementação, \$\$\$ de investimento financeiro, 🛠️ da carga de trabalho e 🏹 da dificuldade de aplicação.

Compilação de cenários



Ferramenta 3



\$\$\$



RESUMO DA ABORDAGEM:

É uma forma rápida de compreender o contexto externo, as suas incertezas e ritmo de mudança. Requer a recolha e seleção de cenários já existentes, tanto de contextos gerais como mais específicos (por exemplo, concentrando-se no sector), a fim de recolher pontos-chave que possam desafiar a organização ou apresentar oportunidades de crescimento.

RESULTADO ESPERADO:

O principal resultado deve ser uma noção concreta sobre o que a organização considera ser a mudança futura e quais são os elementos-chave que apoiam esta nova perspectiva sobre o futuro.

Método dedutivo



Ferramenta 4



\$\$\$



RESUMO DA ABORDAGEM:

É a abordagem mais comum para construir Cenários. As incertezas cruciais fornecem a arquitetura dos Cenários. Estes Cenários são construídos de forma participativa numa Sessão de Trabalho composta por diversos exercícios.

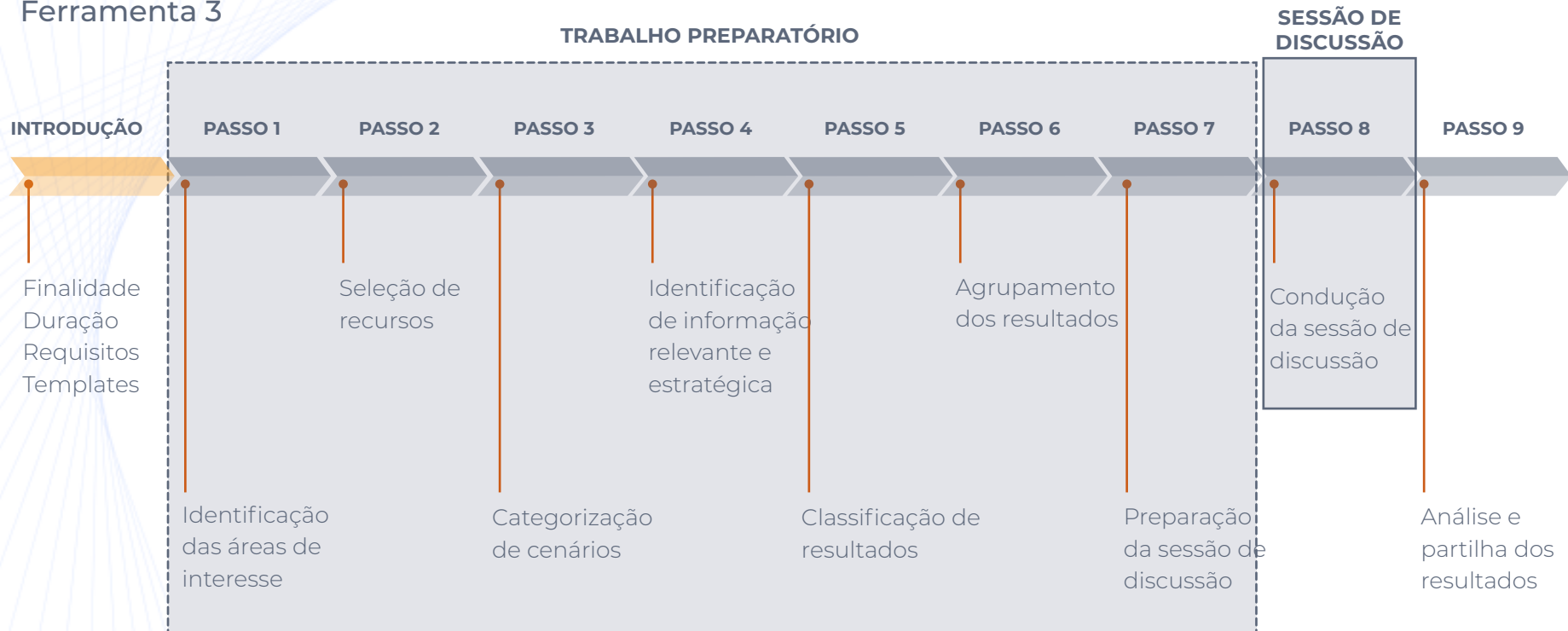
RESULTADO ESPERADO:

Como resultado, são construídos 4 cenários, características chave de cada um e é desenvolvida uma compreensão mais profunda do que eles representam para a questão focal.



Compilação de cenários

Ferramenta 3



Compilação de cenários

Ferramenta 3



FINALIDADE

Sem ter de construir Cenários, este instrumento permite o reconhecimento das Incertezas Cruciais, bem como possíveis desafios e oportunidades que possam ocorrer no futuro da organização.



DURAÇÃO

Mínimo de dias necessários: três a cinco dias completos - incluindo o tempo necessário para a Sessão de Discussão e sua análise.

Preparar e organizar uma Sessão de Discussão com a duração de 2 a 4 horas, na qual deverão participar o Conselho de Administração e a gestão de topo, ou estarem representados.



REQUISITOS

Mínimo duas pessoas, embora uma terceira possa melhorar a qualidade do trabalho.

Quem trabalha e lidera a aplicação deste instrumento necessita de elevada capacidade de síntese e de partilha de conhecimentos nas áreas da estratégia, criatividade e inovação.

Pesquisar Cenários globais e específicos para identificar e seleccionar os que são relevantes para o futuro da organização.

Conhecimento profundo da organização, desde a sua estratégia até ao nível operacional.



TEMPLATES

Compilação de cenários | [Template 3.1](#).



PASSO 1

Identificação das áreas de interesse

- É fundamental ter um método para classificar os diferentes Cenários que irão aparecer durante a pesquisa. Portanto, as áreas de interesse devem ser identificadas. Estas são uma forma de distinguir os Cenários que são relevantes para o futuro da organização dos que não são relevantes.
- Para identificar as áreas de interesse, deve ser recolhido e categorizado o seguinte: (a) ameaças e oportunidades externas (ou possíveis ameaças e oportunidades), juntamente com (b) visões internas (o [template 3.1](#) pode ser útil).
- As áreas de interesse devem ter como base evidências, ou seja, amparadas em factos concretos que podem comprometer ou comprometem a tomada de decisão estratégica.

PASSO 2

Seleção de recursos

- Considerando as áreas de interesse relevantes, deve ser feita uma seleção de Cenários construídos por organizações reconhecidas, bem como no contexto de projetos financiados.
- Aqui está uma lista indicativa de organizações e projetos que partilham publicamente os seus trabalhos em Cenários:
 - El-Hiwar II Project
 - European Environment Agency
 - European Foresight Platform
 - Foresight4Food
 - Forum for the Future
 - Global Scenarios Group
 - Great Transition Initiative
 - McKinsey
 - Millennium project
 - National Intelligence Council
 - Shell
 - Tellus Institute
 - The Euro-healthy project
 - The European Commission – Joint

- Research Centre
- The Fresher Project
- The MEET 2030 project
- UNESCO
- World Bank Food and Agriculture Organization of the United Nations
- World Economic Forum
- World Energy Council

Passo-a-Passo

Compilação de cenários | Ferramentas 3



PASSO 3

Categorização de cenários

- É necessário um sistema de arquivo estruturado para organizar os resultados da pesquisa.
- Os Cenários reunidos devem ser classificados de forma a distinguir os mais significativos – ou seja aqueles diretamente relacionados com as áreas de interesse – mas também para identificar Cenários que incluem informações transversais a várias áreas de interesse, e assim evitar ter em mão um grande número de Cenários e informação duplicada.

PASSO 4

Identificação de informação relevante e estratégica

- Este passo tem como objetivo detetar: **a)** elementos comuns aos Cenários; **b)** elementos que são exclusivos de Cenários específicos. Se possível, é importante reunir os dados que suportam os elementos relevantes.
- As incertezas devem ser identificadas, pois também representam desafios para as organizações.

PASSO 5

Classificação de resultados

- Os resultados devem ser organizados de acordo com o grau em que desafiam a visão da organização sobre o futuro. O objetivo é distinguir os que são mais desafiantes daqueles que são menos desafiantes.
- Os resultados também devem ser diferenciados no que diz respeito ao grau em que oferecem oportunidades não contabilizadas.
- As diferentes Incertezas Cruciais de cada cenário devem ser categorizadas de acordo com a sua relevância para a organização. Essa relevância pode ser vista sob a ótica daqueles que desafiam em maior grau a visão atual sobre o futuro da organização.



PASSO 6

Agrupamento dos resultados

- Os resultados devem ser organizados em grupos/clusters (associando questões semelhantes), com o propósito de traçar Imagens de Futuro que são chave para as áreas de interesse identificadas.
- Este passo requer criatividade para relacionar a informação em diferentes áreas de interesse e pensamento estratégico e colocar o foco no que é estrategicamente relevante.

PASSO 7

Preparação da sessão de discussão

- Os participantes devem ser convidados e previamente informados sobre conceitos-chave, tais como: o que são Cenários, a sua relevância e benefícios, Incertezas Cruciais e o seu lugar no pensamento estratégico.
- Os participantes também devem saber que áreas de interesse foram consideradas.
- O processo adotado deve ser previamente partilhado e ser o mais transparente possível.
- Os resultados da investigação devem ser concisos, respeitando a sua relevância estratégica, de preferência apoiados por uma representação visual. Podem ser previamente enviados aos participantes (apenas se for manifestamente útil enviá-los com antecedência) ou apresentados apenas na Sessão de Discussão.

PASSO 8

Condução da sessão de discussão

- Os objetivos da Sessão de discussão devem ser:
 - partilhar os resultados (por exemplo, o que é plausível que aconteça com o mercado de energia);
 - Comunicar porque é que os resultados são relevantes para a organização (relacioná-los com a visão atual da organização sobre o futuro);
 - Apresentar os desafios e as oportunidades encontradas.
- O centro da discussão devem ser os desafios e as suas implicações, bem como as oportunidades e as suas implicações - deve ser uma discussão livre com quatro a seis participantes. É essencial uma pessoa para tomar notas durante o diálogo – gravar a sessão também pode ser uma opção).
- A reunião deve terminar com uma revisão sobre o que mudou na visão da organização sobre o futuro.



PASSO 9

Análise e partilha dos resultados

- O principal resultado deve ser a consciencialização sobre o que a organização considera ser, de forma concreta, a mudança futura e quais são os elementos-chave que sustentam essa nova perspetiva sobre o futuro.
- Os resultados devem conter não apenas informações sobre os desafios e oportunidades que podem surgir, mas também apresentar uma perspetiva sobre como avaliar a prontidão da organização (por exemplo, até que ponto a estratégia atual da organização poderá fazer frente a esses desafios e explorar essas oportunidades?).
- Por forma a aprofundar a análise, esta pode também integrar elementos que devem ser monitorizados.
- Deve ser desenvolvido e partilhado um pequeno relatório.



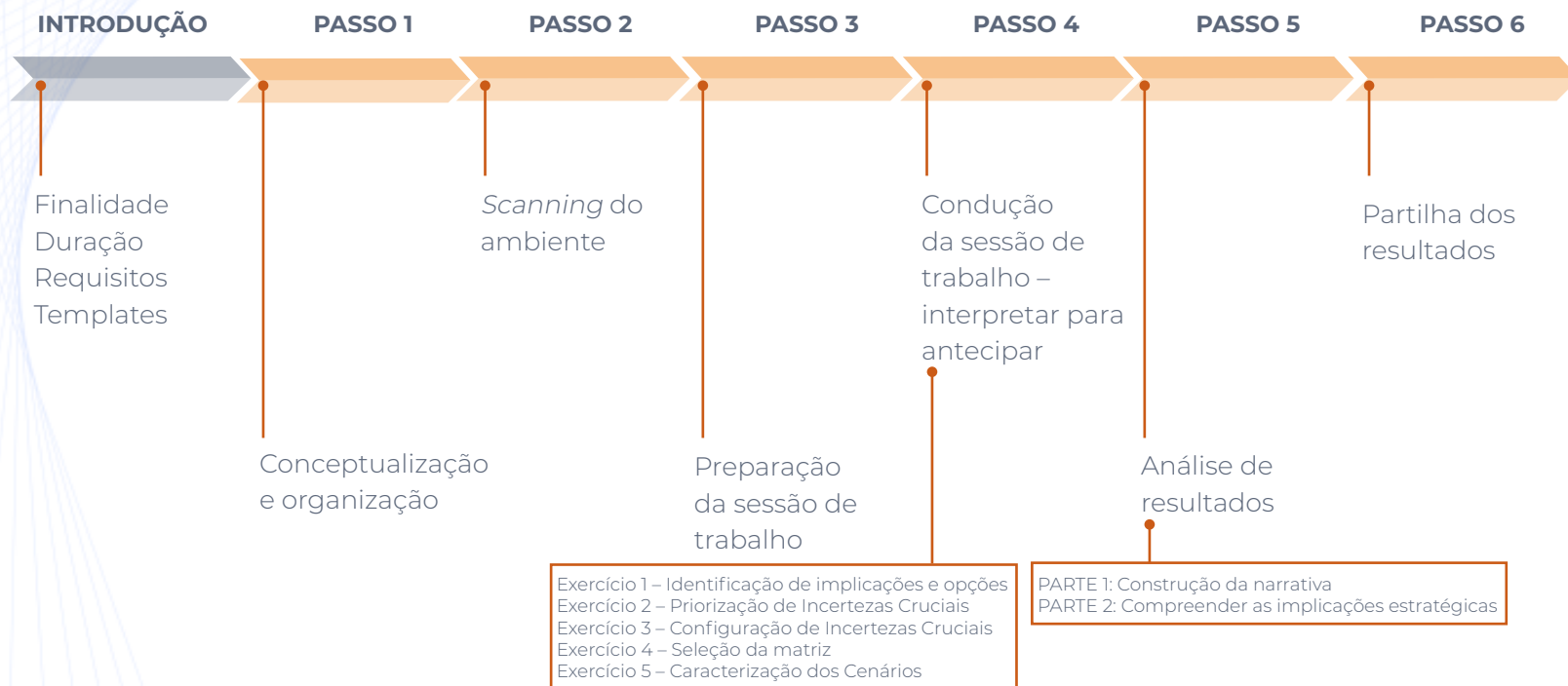
Compilação de cenários | Ferramenta 3

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Diagnóstico	Identificar áreas de interesse (i.e., de atuação estratégica) a partir de cenários que desafiem a visão da organização Identificar elementos-chave que sustentem uma mudança da visão organizacional Ter consciência até que ponto a estratégia organizacional vigente responde aos desafios e oportunidades emergentes
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Definir com mais clareza objetivos, indicadores e metas, que permitem uma avaliação e medição mais robustas Inovar a cultura organizacional de acordo com o mindset da Inovação Antecipatória
Plano de Atividades	Definição de Atividades	Operacionalizar áreas de interesse em medidas/atividades/tarefas que suportem a nova estratégia organizacional Definir planos de contingência/alternativas para situações de crise ou para situações improváveis
Gestão de projetos	Acompanhamento	Ter presente o impacto dos elementos-chave da nova visão organizacional sobre os projetos



Método dedutivo

Ferramenta 4



Método dedutivo

Ferramenta 4



FINALIDADE

Seguir a abordagem mais utilizada para construir Cenários, simplificada, utilizando um processo participativo. Os Cenários são construídos durante uma Sessão de Trabalho composta por diversos exercícios. O objetivo é criar uma plataforma para conversas estratégicas contínuas sobre futuros alternativos, que serão englobadas nas narrativas de Cenários, assim como avaliar potenciais riscos e oportunidades relevantes.



DURAÇÃO

O trabalho preparatório pode durar entre um dia e uma semana a tempo inteiro.

Tempo envolvido na preparação e condução da Sessão de Trabalho: um dia.

A análise dos resultados requer um ou dois dias completos, no mínimo.



REQUISITOS

Mínimo de duas a três pessoas na equipa core.

Quem trabalha e lidera a aplicação deste instrumento necessita de elevada capacidade de síntese e de partilha de conhecimentos nas áreas de estratégia, criatividade e inovação.

É aconselhável contar com um facilitador experiente, de preferência apoiado por um assistente.

Um conhecimento profundo da organização, desde a sua estratégia até ao nível operacional.

Mobilizar um grupo entre oito a vinte pessoas para participar, no qual deverão estar incluídos representantes do Conselho de Administração e da gestão de topo.

Divulgação dos resultados.



TEMPLATES

Método dedutivo | [Template 4.1](#); [4.2](#); [4.3](#); [4.4](#); [4.5](#) e [4.6](#).

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



PASSO 1

Conceptualização e organização

- O objetivo desta etapa é definir e esclarecer o Foco e o Horizonte Temporal que irão orientar todo o processo de construção de Cenários.
- Embora existam maneiras diferentes de definir um Foco e um Horizonte Temporal, ambos os instrumentos (opção 1 e 2) da abordagem Forças de Mudança deste pacote metodológico apresentam dois caminhos que podem ser seguidos.
- Se o tempo de preparação não for um problema, a definição do Foco e do Horizonte Temporal poderá ser feita de forma mais profunda, aprendendo mais sobre os desafios que a organização/instituição enfrenta e as suposições subjacentes que a organização/instituição têm (os decisores, em particular) sobre a natureza desses desafios e como estes se poderão desenrolar no futuro.

- Este passo pode ser feito de forma eficaz entrevistando os principais decisores e as partes interessadas. O objetivo é fazer perguntas amplas e abertas sobre o ambiente externo e interno da organização / instituição, iniciando um diálogo voltado para o futuro. Na verdade, perguntas abertas sobre o ambiente externo costumam ser a melhor maneira de expor as suposições subjacentes.
- Questões para entender o que a organização/instituição acredita estar predeterminado no futuro, podem ser, por exemplo, perguntas sobre: o que as pessoas consideram ser as vitórias e os fracassos futuros, quais as questões/decisões estratégicas do horizonte imediato. Perguntas sobre o legado, medos e aspirações também devem ser feitas.
- Também é importante incluir perguntas sobre o Horizonte Temporal para a construção de Cenários, tais como: A organização está interessada

em explorar como será o mundo em 10 anos? Em 20 anos? Porquê? O Horizonte Temporal deve refletir a rapidez com que as preocupações em questão poderão mudar.

- O processo de entrevista revelará desafios, questões-chave e suposições, o que ajudará a enquadrar, da forma o mais clara possível, o Foco e a definir o Horizonte Temporal.
- Essa conclusão deve ser apresentada e discutida internamente antes de qualquer outra etapa do processo. Este passo pode ser feito por meio de uma discussão por um grupo selecionado de decisores importantes, ou através de um processo de votação mais abrangente, enviado por e-mail, por exemplo.

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



PASSO 2

Scanning do ambiente

- Esta segunda etapa pode ser implementada seguindo a ferramenta 1 ou a ferramenta 2 da abordagem Forças de Mudança, embora o objetivo nesta etapa seja mais simples.
- O objetivo desta etapa é chegar a uma lista de Forças de Mudança relevantes para o Foco e o Horizonte Temporal, que deve incluir: **Tendências, Megatendências, Sinais Fracos e Wild Cards**, bem como uma **seleção de Incertezas Cruciais**.
- Esta lista será discutida e contribuirá para os exercícios na Sessão de Trabalho.
- Devem estar incluídas na lista não apenas as Forças de Mudança identificadas, mas também uma breve descrição de cada uma. Se possível, pode adicionar-se uma imagem para cada Força de Mudança, de forma a facilitar a sua compreensão.

- As Forças de Mudança também devem ser colocadas num painel de grande formato que deverá ser impresso e colocado na parede da sala da Sessão de Trabalho.

PASSO 3

Preparação da sessão de trabalho

- A seleção dos participantes (entre oito a vinte) deve incluir representantes das diversas partes da organização, incluindo o Conselho de Administração e a gestão de topo.
- Antes da Sessão de Trabalho, os participantes devem compreender o objetivo da sessão, principalmente porque é estrategicamente importante construir Cenários coletivamente.
- Os participantes também devem conhecer os conceitos-chave que serão usados na Sessão de Trabalho.
- Todos os templates dos exercícios devem ser impressos.
- O painel das Forças de Mudança também deve ser impresso e colocado na parede da sala.

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



- Folhas brancas de grande dimensão (A0 ou maior) devem ser colocadas na parede da sala (ou qualquer outra opção que permita aos participantes e facilitador fazer anotações diretamente e que estas sejam visíveis para todos).
- Post-its coloridos e marcadores coloridos devem ser fornecidos a cada participante, bem como folhas de papel branco de tamanho A3 e A4.

PASSO 4

Condução da sessão de trabalho – interpretar para antecipar

- O objetivo da Sessão de Trabalho é interpretar, sintetizar e combinar as Forças de Mudança identificadas para construir Cenários.
- Depois de todos os protocolos de agradecimento e acolhimento, deverá ser apresentada a agenda e os objetivos da sessão e esclarecidos os principais conceitos que serão usados na Sessão de Trabalho.
- A lista de Forças de Mudança também deve ser lembrada mediante a apresentação do painel correspondente.
- Os participantes devem ser divididos em grupos – quatro grupos especificamente – de preferência grupos com número par de pessoas.
- **Exercício 1 – Identificação de implicações e opções** – O facilitador

distribui o **template 4.1** a cada grupo e pede que eles comecem por indicar duas ou três implicações chave (ou seja, uma consequência provável e potencialmente relevante - positiva ou negativa) de cada Força de Mudança (excluindo Incertezas Cruciais) para o Foco e o Horizonte Temporal. Cada grupo deve então identificar pelo menos uma opção para cada implicação, ou seja, escolhas que podem ser feitas para superar (se a implicação for negativa) ou explorar a consequência (se a implicação for positiva). Ao lidar com sinais fracos, as implicações devem ser pensadas em relação ao “se”, por exemplo: e se os sinais fracos ganharem amplitude?

- Usando o mesmo template, o facilitador deve pedir a cada grupo para avaliar as implicações por forma a distinguir aquelas com maior impacto.
- Os resultados devem então ser partilhados. O objetivo é chegar a uma lista mais restrita de Forças de Mudança, concentrando-se apenas naquelas com um maior impacto potencial.

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



- **Exercício 2 – Priorização de Incertezas Cruciais** – Os grupos deverão agora examinar a lista de Incertezas Cruciais e tentar identificar outras para além das já identificadas.

- De seguida, os participantes deverão priorizar as incertezas de acordo com dois critérios: (1) o grau de importância para a questão ou Foco e (2) o grau de incerteza. O [template 4.2](#) pode ser útil.

- Deve ser aberto um diálogo sobre os resultados para chegar a um conjunto de 3 a 5 Incertezas Cruciais.

- **Exercício 3 – Configurações de Incertezas Cruciais** – Este exercício não deve ser feito em grupos, mas com todos os participantes trabalhando em plenário. Usando o [template 4.3](#), que deve ser colocado na parede, o facilitador ou o seu assistente deve escrever as 3 a 5 Incertezas Cruciais que resultaram do exercício anterior.

- Devem ser explicados os critérios para definir as configurações para

cada incerteza: as configurações devem ser plausíveis, contrastantes e desafiadoras para o Foco. O facilitador deve dar alguns exemplos de configurações, tais como: “modelo de governação” que pode evoluir para um modelo essencialmente regulador ou para um modelo mais interventivo (fornecendo mais serviços e fazendo a gestão das suas organizações/instituições).

- Os participantes devem ser convidados a dar as suas opiniões sobre as duas maneiras diferentes pelas quais cada Incerteza Crucial pode evoluir de forma plausível (configuração da Incerteza). O facilitador deve concentrar o exercício numa Incerteza Crucial de cada vez. A pessoa que apoia o facilitador deve escrever em post-its as diferentes maneiras pelas quais a Incerteza Crucial pode evoluir (conforme indicada pelos participantes) e colocá-las no [template 4.3](#). De seguida, o facilitador deve ajudar a definir as configurações definitivas, tendo

em vista os critérios, e anotá-las diretamente no template.

- **Exercício 4 – Seleção da matriz** – Depois de todas as configurações estarem definidas, o facilitador deve continuar a trabalhar em plenário.
- Usando o [template 4.4](#) o facilitador deve orientar os participantes a cruzar as diferentes Incertezas Cruciais configuradas formando uma matriz de dois eixos. Este processo de ‘tentativa e erro’ ajuda a identificar a matriz que melhor atende aos seguintes critérios:
 - Relevância - a matriz “ilumina” o Foco? Relevância para o futuro do Foco no Horizonte Temporal.
 - Plausibilidade e Expressividade - em cada quadrante aparecem imagens plausíveis e claras do futuro?
 - Contraste - aparecem ideias fortes e distintas em cada quadrante?
 - A matriz representa um desafio para a tomada de decisão estratégica?

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



- A matriz relevante deve apontar os diferentes desafios que influenciam o futuro do Foco no Horizonte Temporal.
- Este exercício está ancorado no processo de teste de diferentes matrizes possíveis para descobrir aquela que melhor atende aos critérios. Essa matriz deve ser colocada no [template 4.5](#) e este colocado na parede.

- **Exercício 5 – Caracterização dos Cenários** – Após a seleção coletiva da matriz, que constitui a estrutura/arquitetura dos Cenários, o facilitador deve novamente dividir os participantes em grupos e ‘atribuir’ um Cenário a cada grupo.

- O facilitador deve então pedir aos grupos que mergulhem no seu Cenário e que caracterizem brevemente o Cenário, dando-lhe um nome e identificando os conceitos

chave que fundamentam o Cenário. Em seguida, cada grupo pode escrever um parágrafo que sumarie o Cenário em que está a trabalhar. O [template 4.6](#) pode ser útil nesta fase.

- Como conclusão, deve-se relembrar os participantes da importância estratégica desta Sessão de Trabalho.

PASSO 5

Análise dos resultados

- A equipa que desde o início se envolveu na preparação, condução e análise dos resultados (duas a três pessoas), deve centrar a sua análise no desenvolvimento de narrativas para os Cenários - histórias que descrevem o futuro que o cenário está a ilustrar – **PARTE 1.**

- Deve-se também focar nas implicações subjacentes de cada Cenário no Foco, bem como na organização – **PARTE 2.**

PARTE 1: Construção da narrativa

- Para tornar os Cenários numa ferramenta estratégica útil, uma breve descrição de cada cenário pode ser suficiente. Uma descrição que resuma o cenário num ou dois parágrafos.

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



Exemplo: “Cenário o testamento do tio Harry: um mundo onde o financiamento do estado aumenta, mas está vinculado aos resultados do desempenho das instituições de ensino. Os sistemas de vouchers criam concorrência entre o ensino público e privado. As instituições de ensino mais empreendedoras ‘ganham’. ” (Scearce, D., Fulton, K., and the Global Business Network community (2004). What if? The art of scenarios thinking for Non-profit. P. 64, trad. ALVA R&C).

- No entanto, se há necessidade de construir uma pequena narrativa, é fundamental identificar em cada Cenário as questões-chave necessárias para melhor compreender o desenvolvimento do Foco e os desafios para a organização. Essas perguntas devem ser respondidas na pequena narrativa. A narrativa deve começar por descrever o Cenário - por exemplo: Estamos no ano de 2040 e a ação do Estado é essencialmente regulatória, com grande parte dos serviços feitos

por terceiros e prestados por parceiros com um conjunto pré-determinado de características.

Além disso, é importante entender o que aconteceu com as principais Forças de Mudança em cada Cenário, pois a narrativa deve sublinhar aquelas mais relevantes de cada Cenário. Por exemplo, se a Megatendência “Mudança demográfica” foi considerada um fator-chave de mudança para um Cenário, a narrativa deve incluí-la: No ano de 2040, a pirâmide demográfica mudou, entre 2022 e 2032 um aumento dramático de nascimentos fizeram com que uma grande parte da população mundial fosse menor de 15 anos. Esse fenômeno é consequência de uma nova era econômica baseada em valores sociais e ambientais, que passou a promover novas tipologias de empregos, bem como o novo paradigma social da renda básica universal, o que levou a uma sociedade mais estável e economicamente mais vibrante.

PARTE 2: Compreender as implicações estratégicas

- É importante identificar as implicações-chave de cada Cenário na organização, bem como aquelas que surgem em todos os Cenários.
- E identificar também porque é que cada implicação é relevante, ajudando a determinar as prioridades estratégicas.
- Outra análise fundamental que deve ser feita é rever os elementos predeterminados (isto é, “aqueles eventos que já ocorreram ou que quase certamente ocorrerão), mas cujas consequências ainda não se desenvolveram.” Pierre Wack, 1985. Harvard Business Review, Sep./Oct. 1985. p. 73, trad. ALVA R&C), e entender se nos Cenários surgem elementos pré-determinados adicionais, ou se algum figura proeminentemente na agenda estratégica.

Passo-a-Passo

Método dedutivo | Ferramenta 4



- Um pequeno relatório sobre os resultados desta análise pode ser muito útil para a equipa que está a desenvolver o plano estratégico da organização/instituição.

PASSO 6

Partilha dos resultados

- Um relatório visual que registe os principais exercícios da sessão de trabalho, bem como os principais resultados, é uma ótima ferramenta de partilha para envolver toda a organização.
- Partilhar uma breve descrição ou a narrativa de cada cenário também é uma ferramenta importante para a aprendizagem da organização.
- Um pequeno relatório sobre os resultados da análise realizada (PASSO 5, PARTE 2) tem valor estratégico e deve ser enviado ao Conselho de Administração e à gestão de topo.

Método dedutivo | Ferramenta 4

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Diagnóstico	Conceber vários cenários futuros alternativos através do cruzamento de fatores incertos (i.e., matriz de incertezas) Identificar as implicações relevantes de cada cenário para a organização, inclusive de eventos passados mas cujas consequências ainda não se manifestaram
	Prioridades Estratégicas	Antecipar estratégias para superar/explorar as consequências (-/+) das forças de mudança e das incertezas com maior impacto
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Definir com mais clareza objetivos, indicadores e metas, que permitam uma avaliação e medição mais robustas
		Inovar a cultura organizacional de acordo com o <i>mindset</i> da Inovação Antecipatória Permite criar uma narrativa que ajuda a melhorar a estratégia de comunicação (interna e externa) da organização
Plano de Atividades	Definição de Atividades	Orientar a definição de atividades/tarefas para operacionalizar os desafios que emergem da matriz de incertezas considerada relevante
Gestão de Projetos	Acompanhamento	Ter presente o enquadramento macro do projeto fornecido pela matriz de incertezas considerada relevante

Visão



A necessidade de melhorar o alinhamento organizacional ou de equipa.

Visão

Este conjunto de problemas abrange:

- Desafios na liderança (comunicação, responsabilidade, alinhamento, execução, comportamento/cultura)
- A organização, departamento e/ou equipa estão num ciclo estático, com tendência para a imobilidade (inovação e melhorias são em regra adiadas)
- Baixo compromisso, motivação e moral
- Desalinhamento organizacional
- Liderança desunida
- Comunicação insuficiente dentro da organização
- Pouca clareza e união
- Falta de capacidade para promover o dialogo/debate sobre a direção da organização, dos departamentos, das equipas
- Baixa vinculação (dificuldade na participação e na implementação)

Definir uma **visão orientada para o futuro**

Escolha a **ferramenta certa!**

Cada caminho metodológico apresenta duas ferramentas que podem resolver o problema identificado. Para facilitar a seleção, cada ferramenta é acompanhada de uma representação gráfica comparativa quanto ao 🕒 tempo de implementação, \$\$\$ de investimento financeiro, 🛠️ da carga de trabalho e 🏔️ da dificuldade de aplicação.

Vision board



Ferramenta 5



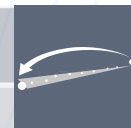
RESUMO DA ABORDAGEM:

Esta é uma abordagem visual para criar diálogos estratégicos sobre a visão. Partindo da ideia de um caminho a percorrer, incentiva as pessoas a dialogarem sobre valores consensuais da organização, com o objetivo de chegar a uma compreensão partilhada sobre o que apoia e desafia a organização e a sua missão. Explora ainda o futuro desejado para a organização.

RESULTADO ESPERADO:

O principal resultado é o início de um diálogo mais amplo sobre os passos que devem ser dados do estado presente para os temas da visão que ilustram a organização no futuro.

Backcasting



Ferramenta 6



RESUMO DA ABORDAGEM:

Começa-se por estabelecer uma situação futura específica. A partir dessa definição de futuro específico, é feito um retrocesso imaginário no tempo, do futuro ao presente. Deve incluir tantas etapas quantas forem consideradas necessárias para compreender como esse futuro específico pode ser alcançado.

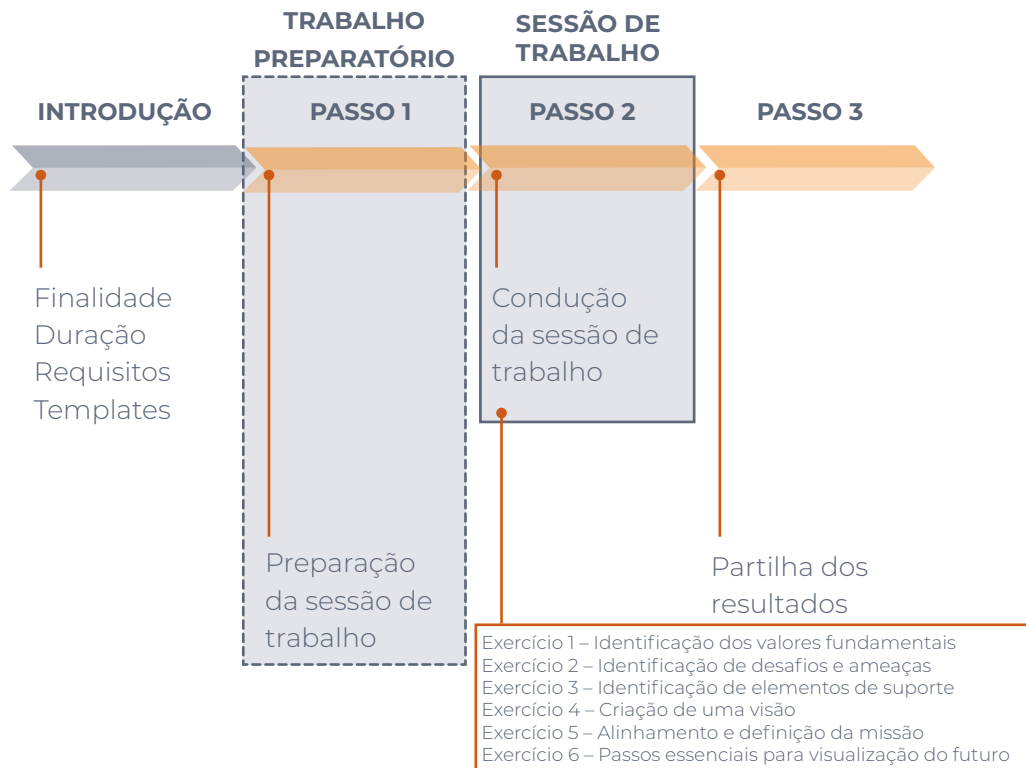
RESULTADO ESPERADO:

O principal resultado é a criação de um caminho de hoje para o estado futuro desejado, tendo em mente a qualidade e relevância dos cenários. Os resultados da sessão de trabalho podem ser levados mais longe, uma análise que distingue a viabilidade das ações.



Vision board

Ferramenta 5



Vision board

Ferramenta 5



FINALIDADE

Encontrar os valores centrais da organização que podem alavancar o caminho da organização em direção ao futuro desejado.

O objetivo deste instrumento é fornecer uma plataforma para refletir coletivamente sobre os fundamentos da organização e chegar a um conjunto de temas de visão, com base numa imagem (ou imagens) do futuro da organização.



DURAÇÃO

Mínimo de dias envolvidos: um dia inteiro e meio-dia para a Sessão de Trabalho.

Envolve uma Sessão de Trabalho de 3 a 4 horas.



REQUISITOS

Mínimo uma pessoa para preparar, organizar e facilitar a Sessão de Trabalho e divulgar os resultados.

O facilitador precisa de ter capacidades criativas e ser engenhoso/desenvolto para facilitar a Sessão de Trabalho. Esclarecimento de conceitos-chave entre os participantes antes da Sessão de Trabalho.

As pessoas devem ser aliciadas a participar.

O Conselho de Administração e a gestão de topo devem estar representados.

Divulgação de resultados.



TEMPLATES

Vision board | [Template 5.1](#) e o [cartão de orientação 5.1](#)

Passo-a-Passo



Vision board | Ferramenta 5

PASSO 1

Preparação da sessão de trabalho

- A seleção dos participantes - entre dezasseis (16) a vinte (20) - deve incluir representantes de cada parte da organização, incluindo o Conselho de Administração e a gestão de topo.
- Antes da Sessão de Trabalho, os participantes devem entender o objetivo da Sessão de Trabalho, principalmente sobre porque é estrategicamente importante criar uma visão coletiva.
- Os participantes também devem estar cientes dos conceitos-chave que serão usados na Sessão de Trabalho.
- O facilitador deve estar familiarizado com o template do exercício, pois toda a Sessão de Trabalho será feita em torno deste.
- Deve ser escolhida uma sala iluminada e espaçosa para realizar a Sessão de Trabalho.

- O template (**template 5.1**) deve ser impresso no maior formato possível e pendurado no centro da sala para que todos os participantes o possam ver.
- Post-its coloridos e marcadores coloridos devem ser fornecidos a cada participante, bem como folhas de papel em branco A3 e A4.

PASSO 2

Condução da sessão de trabalho

- Depois de cumpridos todos os protocolos de acolhimento e os agradecimentos feitos, deverá ser apresentada a agenda e os objetivos da sessão, assim como esclarecidos os principais conceitos que serão utilizados na Sessão de Trabalho.
- **Exercício 1 – Identificação dos valores fundamentais** – O facilitador deve começar por pedir a cada participante para escrever em post-its três (3) valores fundamentais que acham que a organização tem, usando um post-it para cada valor fundamental. Cada participante deve partilhar as suas opiniões enquanto o facilitador reúne os post-its e os coloca no template (**o cartão de orientação 5.1** - guias de preenchimento do template pode ser útil) e agrupa os resultados (ou seja, associando valores semelhantes - *clustering*).

Passo-a-Passo



Vision board | Ferramenta 5

- Um breve diálogo aberto sobre os resultados deve ser feito para se chegar a um conjunto de cinco (5) a sete (7) valores fundamentais consensuais.

- **Exercício 2 – Identificação de desafios e ameaças** - Os participantes devem concentrar-se em identificar três (3) desafios que ameacem ou podem ameaçar o crescimento da organização e anotá-los em post-its (deve ser utilizado um post-it para cada desafio ou ameaça). O facilitador deve reunir todas as respostas e colocá-las no template enquanto as lê em voz alta (ver [cartão de orientação 5.1](#)). Devem ser feitos grupos de desafios ou ameaças idênticas (clusterings) e conduzida uma conversa sobre os resultados.

- **Exercício 3 – Identificação dos elementos de suporte** – O processo é idêntico ao do **exercício 2**, embora neste caso o objetivo seja identificar os elementos de suporte, ou seja, o que potencia a concretização da Missão da organização. Os resultados devem ser

agrupados, colocados no template e discutidos.

- **Exercício 4 – Criação de uma visão** - Com base nos resultados dos exercícios realizados até o momento, os participantes devem ser divididos em grupos (tendo cada grupo um máximo de cinco (5) pessoas) e convidados a construir uma narrativa sobre como veem a organização no espaço de 5 anos, escrevendo-a numa folha de papel em branco, tamanho A3. Se for preferível, em vez de se escrever uma história, a narrativa pode ser organizada por pontos, enfatizando os elementos importantes (o [template 5.1](#) pode ser útil se for necessário uma forma mais estruturada de fazer este exercício).

- Os participantes devem então escolher três (3) pontos-chave da sua narrativa que capturem a maneira como estes veem no futuro a sua organização / departamento e partilhá-los.

- O facilitador deve então agrupar os resultados no espaço dedicado aos Temas de Visão e colocá-los no template (escreva diretamente no template ou em post-its, que devem ser colados no template).

- **Exercício 5 – Alinhamento e definição da Missão** - Ainda em grupos, os participantes devem focar a sua atenção na definição da Missão atual e estabelecer uma visão crítica sobre esta, focando-se no seguinte: É coerente com os Temas da Visão? Deve ser totalmente reformulada ou bastam algumas melhorias? Considerando os Temas da Visão, cada grupo deve fornecer (num post-it) uma versão da sua aprimorada definição da Missão para a organização ou de uma versão completamente nova. É importante lembrar que a Missão deve responder à pergunta: Por que existimos? O facilitador deve reunir e colocar todos os post-its no template (o [cartão de orientação 5.1](#) ajuda na colocação correta dos post-its no template). Os grupos devem ser convidados

Passo-a-Passo



Vision board | Ferramenta 5

a aproximar-se fisicamente do template de modo a conhecerem todas as propostas. Deve ser realizado um diálogo aberto sobre todas as propostas feitas. O objetivo é chegar a uma proposta consensual de definição da Missão, mas se esta tarefa se apresentar difícil, pode ser suficiente ter as contribuições dos grupos em relação às melhorias a serem feitas em relação à definição da Missão atual.

- **Exercício 6 – Passos essenciais para a visualização do futuro** - Cada grupo é convidado a refletir sobre os passos que devem ser dados a partir do estado presente (posicionando-se no topo dos Valores Fundamentais) em direção aos Temas de Visão que ilustram a organização no futuro. Os grupos devem apresentar entre três (3) a cinco (5) etapas essenciais.

- **Encerramento da sessão** – no final da Sessão de Trabalho, o template deve estar totalmente preenchido com

post-its e um conjunto claro de Temas de Visão, além das etapas principais que permitirão à organização atingir os Temas de Visão.

- Cada participante deve considerar que o resultado da Sessão de Trabalho é apenas o início de um diálogo que a organização deve dar continuidade. Além disso, devem estar cientes de que todos os resultados são temporários e podem sofrer atualizações.

PASSO 3

Partilha dos resultados

- Durante a Sessão de Trabalho, devem ser tiradas fotografias para capturar os principais resultados da sessão. As fotografias devem ser utilizadas para ilustrar o fluxo da Sessão de Trabalho e os seus resultados, resultando num relatório visual.

Tabela de Convergência | Ferramentas de conexão do AISK para gestão pública



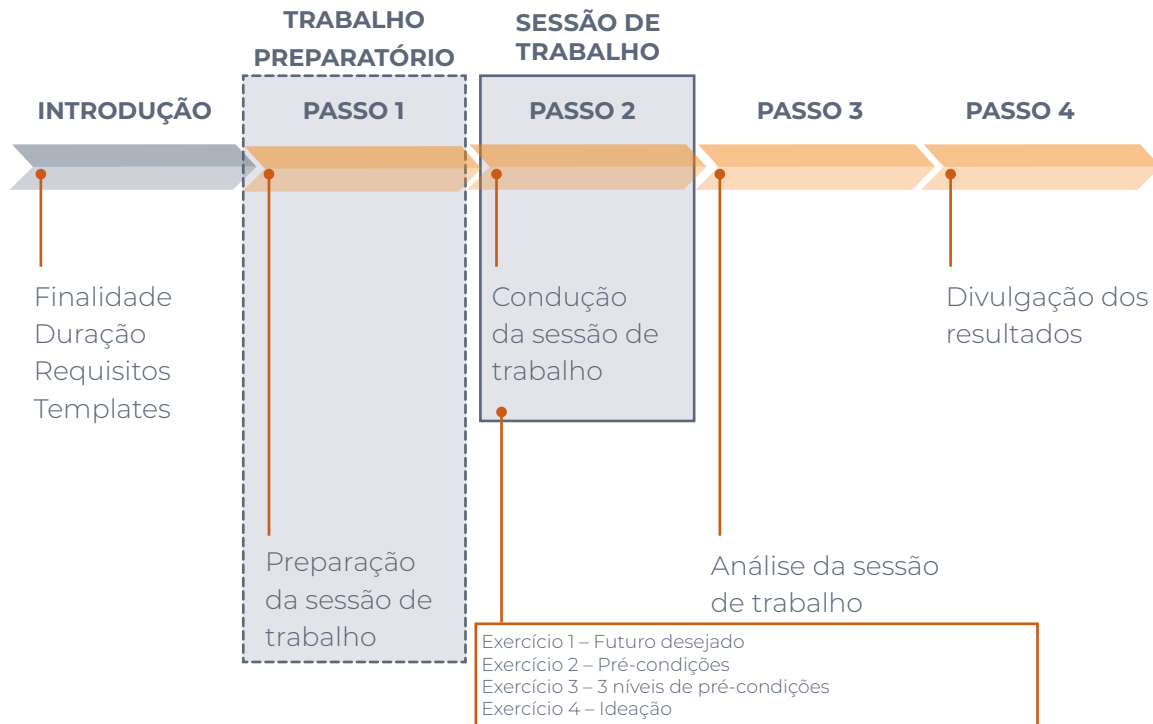
Vision board | Ferramenta 5

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Planeamento	Definição dos pilares que estruturam uma organização (da visão à sua operacionalização) Alinhamento organizacional (dos objetivos estratégicos à conduta ética)
QUAR	Objetivos de Eficácia	Melhorar a estratégia de comunicação (interna e externa) da organização
Plano de Atividades	Planeamento	Alinhar os objetivos operacionais com os objetivos estratégicos Alinhar os vários níveis de liderança Envolver os trabalhadores na visão e missão da organização, evidenciando um sentido de pertença e de identidade organizacional
Gestão de Projetos	Execução	Orientar a conduta ética da execução dos projetos Salientar o propósito maior (i.e., visão) da execução dos projetos



Backcasting

Ferramenta 6



Backcasting

Ferramenta 6



FINALIDADE

Ampliar a perspectiva atual da organização/instituição/departamento sobre as possibilidades que o futuro reserva e traçar um mapa para o alcançar.

O objetivo deste instrumento é fornecer uma estrutura para criar uma imagem partilhada de onde a organização/instituição/departamento deseja chegar, e como as peças podem ser colocadas por forma a levar a organização/instituição/departamento ao estado desejado.



DURAÇÃO

Mínimo de dias envolvidos: um dia de preparação e um dia para a Sessão de Trabalho. O tempo da análise dos resultados pode demorar no mínimo meio-dia; se optar por realizar uma Sessão de Discussão sobre as implicações, pode durar até uma semana.

Requer a realização de uma Sessão de Trabalho com duração de 6 a 8 horas.



REQUISITOS

No mínimo uma pessoa para preparar, organizar e fazer a facilitação da Sessão de Trabalho e a divulgação dos resultados. É necessário um facilitador para a Sessão de Trabalho, de preferência apoiado por um assistente.

O facilitador precisa de ter um nível moderado a alto de familiaridade com processos de ideação, bem como pensamento estratégico e desenho de ações estratégicas. Precisa também de ter capacidades criativas e ser engenhoso/desenvolto para conduzir a Sessão de Trabalho.

O Conselho de Administração e a gestão de topo devem estar representadas.

Divulgação de resultados.



TEMPLATES

Backcasting | [Template 6.1](#); [6.2](#); [6.3](#); [6.4](#); [6.5](#); [6.6](#) e o [cartão de orientação 6](#).

Passo-a-Passo

Backcasting | Ferramenta 6



PASSO 1

Preparação da sessão de trabalho

- O foco do *Backcasting* deve ser definido: trata-se do futuro desejado para a organização? Trata-se de um desafio complexo e confuso? (e qual é o desafio?); e/ou é sobre o propósito da organização/instituição? (por exemplo, testar a resiliência do propósito/Missão).
- A seleção dos participantes deve incluir representantes das diversas partes da organização, incluindo o Conselho de Administração e a gestão de topo.
- O número máximo de participantes deve ser em torno de vinte (20) e não menos de seis (6).
- Antes da Sessão de Trabalho, os participantes devem compreender o objetivo da Sessão de Trabalho e os benefícios do *Backcasting* (o

cartão de orientação 6 pode ajudar a expressar os principais benefícios).

- Os participantes também devem estar familiarizados com os processos de ideação.
- O facilitador deve estar familiarizado com os objetivos de cada exercício.
- Deve ser escolhida uma sala iluminada e espaçosa para realizar a Sessão de Trabalho.
- Todos os templates devem ser impressos e post-its coloridos e marcadores coloridos devem estar acessíveis a todos os participante, bem como folhas de papel em branco A3 e A4.
- No dia da Sessão de Trabalho, os templates de grande formato devem estar colocados na parede e ao centro da sala, permitindo que todos os participantes os vejam. Os post-its e marcadores devem ser distribuídos nas mesas, assim como as folhas de papel em branco.

PASSO 2

Condução da sessão de trabalho

- Após todos os protocolos de agradecimento e acolhimento, deverá ser apresentada a agenda e os objetivos da sessão e esclarecidas quaisquer dúvidas.
- O facilitador deve relembrar os participantes do foco do *Backcasting* e registá-lo numa folha de papel em branco de grande formato colocado na parede. Depois disso, os participantes devem ser divididos em grupos (máx. quatro (4) a cinco (5) pessoas por grupo).
- **Exercício 1 – Futuro desejado** – o objetivo deste exercício é chegar a um consenso sobre um futuro desejado para a organização/instituição/departamento (ou até mesmo a comunidade onde a organização opera) ou o desafio em questão, ou

Passo-a-Passo

Backcasting | Ferramenta 6



mesmo o propósito da organização/instituição/departamento.

- O facilitador deve pedir a cada grupo para descrever o seu futuro desejado: por exemplo, escrevendo um parágrafo ou uma frase que o descreva. Esta descrição deve ser ambiciosa e ter algumas especificações (por exemplo, apontar uma meta numérica).
- Para ajudar a desbloquear a criatividade, o facilitador pode pedir aos participantes que pensem sobre uma situação ou uma motivação (se o futuro desejado for sobre a organização, deve-se focar no que a organização deseja; se o futuro desejado é sobre um desafio em mãos: como é que este se pode resolver; se o futuro desejado é sobre o propósito da organização: como é que a Missão/propósito pode ser desafiada?), e o resultado esperado (por exemplo, para que a organização possa ...; Então, a solução poderá ser ... Então, o propósito/Missão passa a ser ...).

- O **Template 6.1** pode ser útil para esta tarefa.

- Depois de todos os grupos finalizarem o exercício, os resultados devem ser partilhados. O facilitador (apoiado pelo assistente) aponta as semelhanças e diferenças nos futuros desejados partilhados. Em seguida, deverá iniciar-se um diálogo aberto para se chegar a um consenso sobre um único futuro desejado para o foco.

- **Exercício 2 – Pré-condições** – os participantes devem trabalhar em grupos. Cada grupo deve começar por pensar na questão: “Porque é que, neste momento, o futuro desejado parece “muito difícil” de atingir?”. Cada grupo deve listar não mais do que quatro (4) pré-condições a serem superadas.

- A segunda parte do exercício deve ser centrada em apontar “Que pré-condições teriam que estar em vigor para que o futuro desejado se torne possível?”. Cada grupo deve listar no

máximo quatro (4) pré-condições para o sucesso

- O **template 6.2** pode ser usado para orientar os participantes.
- Quando todos os grupos terminarem este exercício, o porta-voz de cada grupo deve partilhar os resultados. O facilitador (ou assistente) deve anotar todos os resultados numa das folhas de papel em branco de grande formato que deve estar colocada na parede.
- Depois disso, é fundamental chegar a quatro (4) ou cinco (5) Pré-condições para o sucesso acordadas por todos. Devem ser anotadas no **template 6.3** que também deve ser colocado na parede.
- **Exercício 3 – Três níveis de pré-condições** – Este exercício é sobre chegar a pelo menos três níveis de pré-condições, até que seja possível definir um ponto de partida que pode

Passo-a-Passo

Backcasting | Ferramenta 6



ser adaptado hoje (no presente), e o caminho que liga ao objetivo de longo prazo (a Pré-condição para o Sucesso). Trata-se de abrir caminho em direção ao futuro desejado dando pequenos passos, criando as condições que o podem alavancar.

- O facilitador, usando uma folha de papel de grande formato colocada na parede e olhando para as quatro (4) ou cinco (5) Pré-condições para o Sucesso acordadas, deve colocar a seguinte questão em relação a cada uma das Pré-condições para o Sucesso: “Quais são as novas condições necessárias para alcançar esta Pré-condição para o Sucesso?” Esta questão visa chegar a outro nível de cada uma das Pré-condições para o Sucesso, portanto outras (novas) quatro (4) ou cinco (5) Pré-condições. O facilitador pode usar o [template 6.3](#) de grande formato, que deve estar colocado na parede, por forma a registrar esses diferentes níveis.
- Depois de ter o segundo nível de Pré-condições para o Sucesso, o

facilitador deve perguntar - "Que novas pré-condições são então necessárias para atingir este novo nível de pré-condições?" Outras novas pré-condições devem ser então descobertas. Esse processo deve terminar quando for possível começar a apontar pré-condições que podem ser abordadas hoje.

- Terminado este processo, no qual os participantes, orientados pelo facilitador, descobrem as pré-condições do futuro até ao presente, o passo seguinte é o facilitador tornar perceptível a todos o percurso que relaciona a última pré-condição encontrada de volta à primeira Pré-condição para o Sucesso determinada (desta vez do presente para o futuro). O [template 6.3](#) pode ser útil para este processo.
- **Exercício 4 – Ideação** – Depois de ter um nível básico de pré-condições (aquelas que são possíveis abordar no presente), o próximo passo é entender,

numa perspetiva de ação, o que pode ser feito hoje para mudar essas pré-condições – garantindo o começo da viagem até ao futuro desejado.

- O facilitador deve dividir novamente os participantes em grupos. Cada grupo deve ser responsável, se possível, por uma pré-condição (do conjunto de pré-condições identificadas que podem ser abordadas no presente). O facilitador deve pedir a cada grupo para fazer um brainstorming centrado em ações para alterar as pré-condições.
- Se for útil, os grupos podem usar o [template 6.4](#).
- Depois de todos os grupos idealizarem ações, o facilitador deve pedir ao porta-voz do grupo para partilhar os resultados do brainstorming. O facilitador (ou assistente) deve anotá-los no template de grande formato

Passo-a-Passo

Backcasting | Ferramenta 6



template 6.5 que deve já estar colocado na parede.

- O **template 6.5** pode ser muito útil para encerrar a Sessão de Trabalho, pois fornece uma visão geral de todos os resultados dos exercícios e como estes se relacionam. Também mostra o caminho de hoje até o estado futuro desejado.

PASSO 3

Análise da sessão de trabalho

- Os resultados da Sessão de Trabalho podem ser levados mais longe se for realizada uma análise que distinga a viabilidade das ações (apontando as mais fáceis e as mais inovadoras).
- O **template 6.6** pode ser útil no mapeamento das ações em diferentes quadrantes: **(i)** para as ações que são fáceis, mas não muito inovadoras; **(ii)** para as ações fáceis e inovadoras; **(iii)** para as ações que têm alto grau de dificuldade, mas não são muito inovadoras; e o **(iv)** para as ações que não são fáceis, mas apresentam um alto grau de inovação.
- Essa análise pode ajudar a priorizar as ações.

PASSO 4

Divulgação dos resultados

- Para disseminar os resultados, poderá ser feito um relatório visual, onde são mostradas fotografias da dinâmica dos exercícios e os templates preenchidos. O **template 6.5** com os resultados da Sessão de Trabalho pode ser reproduzido em formato digital e enviado a todos os participantes e, se possível, às partes interessadas, bem como o resultado do **template 6.6**, o que pode ser uma boa ilustração do produto final da sessão.
- Uma etapa adicional pode ser realizada por meio de uma Sessão de Discussão, onde os resultados são apresentados ao Conselho de Administração. Aqui o objetivo é chegar a um compromisso para começar a criar um caminho para o futuro desejado com as ações propostas.

Backcasting | Ferramenta 6

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Planeamento	Operacionalizar a visão, considerando a complexidade e/ou incerteza do ambiente externo, o que é possível ou não materializar Ter a consciência das pré-condições a superar para alcançar o futuro desejado pela organização Identificar ações para mudar as pré-condições, por grau de inovação Identificar ações para mudar as pré-condições, por grau de viabilidade (dificuldade/facilidade) Antecipar mudanças, ajudar a lidar com desafios complexos, procurar novas oportunidades (crescimento/desenvolvimento)
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Definir com mais clareza objetivos, indicadores e metas, que permitem uma avaliação e medição mais robustas Inovar a cultura organizacional de acordo com o <i>mindset</i> da Inovação Antecipatória Melhorar a estratégia de comunicação (interna e externa) da organização
	Objetivos de Qualidade	Melhorar o grau de satisfação dos cidadãos/utilizadores/beneficiários
Plano de Atividades	Planeamento	Operacionalizar a visão, considerando a complexidade e/ou incerteza do ambiente externo, o que é possível ou não materializar Ter a consciência das pré-condições a superar para alcançar o futuro desejado Identificar ações para mudar as pré-condições, por grau de inovação Identificar ações para mudar as pré-condições, por grau de viabilidade (dificuldade/facilidade) Antecipar mudanças, ajudar a lidar com desafios complexos, procurar novas oportunidades (crescimento/desenvolvimento)
Gestão de Projetos	Planeamento	Ter consciência das pré-condições a superar para alcançar o futuro desejado Identificar ações para mudar as pré-condições, por grau de inovação Identificar ações para mudar as pré-condições, por grau de viabilidade (dificuldade/facilidade) Antecipar mudanças, ajudar a lidar com desafios complexos, procurar novas oportunidades (crescimento/desenvolvimento)

Estratégia

Este conjunto de problemas abrange:

- Pouco suporte ou processos inadequados para resolver conflitos externos e divergências
- Aparente desconexão entre as diferentes áreas da organização (dificuldade em entender o que os outros fazem)
- Dificuldade em definir e testar prioridades (num contexto de restrições significativas de recursos, crescente concorrência e prioridades internas divergentes)
- Dificuldades em estabelecer e implementar orientações estratégicas
- Inovações e oportunidades ineficazes e inexploradas
- Baixa fluidez de recursos internos

Estabelecer um **caminho estratégico para o futuro**

Escolha a **ferramenta certa!**

Cada caminho metodológico apresenta três ferramentas que podem resolver o problema identificado. Para facilitar a seleção, cada ferramenta é acompanhada de uma representação gráfica comparativa quanto ao 🕒 tempo de implementação, \$\$\$ de investimento financeiro, 🛠️ da carga de trabalho e 🏹 da dificuldade de aplicação.

Análise e avaliação



Ferramenta 7



RESUMO DA ABORDAGEM:

O seu objectivo é compreender as implicações estratégicas para a organização do(s) cenário(s) ou de qualquer tipo de imagem do futuro. A primeira parte avalia as implicações para os utilizadores, clientes, e/ou fornecedores. A segunda parte avalia de acordo com o grau de resistência dos principais componentes da estratégia actual.

RESULTADO ESPERADO:

Um consenso sobre o que precisa de mudar na corrente para ser mais flexível. Deve também ser claro e fazer parte dos resultados da discussão, quais os elementos que a organização precisa de monitorizar para que as mudanças possam ser antecipadas.

Business model canvas



Ferramenta 8



RESUMO DA ABORDAGEM:

É uma estrutura visual que representa nove elementos diferentes – blocos – relacionado com o desenvolvimento de um modelo de negócios. Esta estrutura ilustra, de forma não linear, o que a organização faz, para e com quem, os recursos de que necessita e como o financiamento pode ser conseguido.

RESULTADO ESPERADO:

Análise dos modelos actuais e a conceber novos modelos, brincando com as alterações aos modelos actuais ou potenciais.

Escolha a **ferramenta certa!**

Cada caminho metodológico apresenta três ferramentas que podem resolver o problema identificado. Para facilitar a seleção, cada ferramenta é acompanhada de uma representação gráfica comparativa quanto ao 🕒 tempo de implementação, \$\$\$ de investimento financeiro, 🛠 da carga de trabalho e 🏹 da dificuldade de aplicação.

Despiste de Consequências



Ferramenta 9



\$\$\$



RESUMO DA ABORDAGEM:

O objectivo deste método é reflectir sobre as potenciais consequências intencionais e não intencionais, identificando se podem ser monitorizadas, influenciadas ou tomar alguma acção. Posteriormente, as consequências devem ser classificadas como positivas ou negativas e definir responsabilidades.

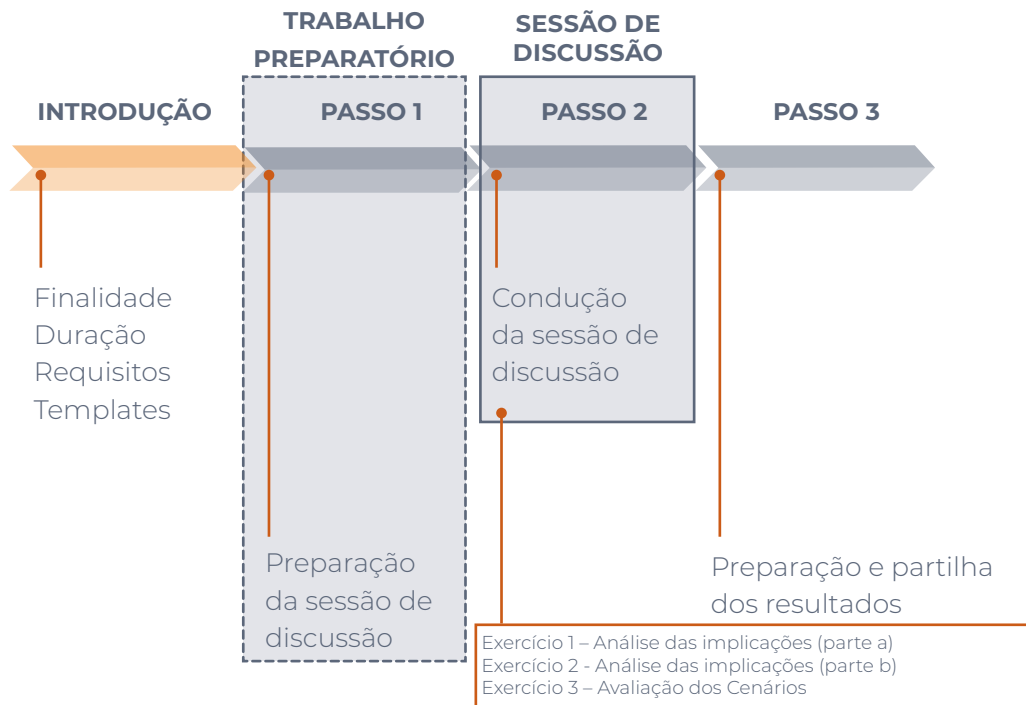
RESULTADO ESPERADO:

Um plano de acção organizado de acordo com a ordem de importância/urgência que atribui responsabilidades aos principais intervenientes identificados.



Análise e avaliação

Ferramenta 7



Análise e avaliação

Ferramenta 7



FINALIDADE

Sensibilizar para as implicações-chave dos Cenários ou qualquer tipo de Imagem de Futuro na estratégia atual da organização.

O objetivo deste instrumento é avaliar as implicações para as partes interessadas (por exemplo, beneficiários/cidadãos) e avaliar as estratégias atuais em relação aos Cenários ou Imagens de Futuro.



DURAÇÃO

Mínimo de dois dias completos de trabalho.
Preparação e organização de uma Sessão de Discussão de 3 a 4 horas (com, no máximo dez participantes e um facilitador).



REQUISITOS

Mínimo uma pessoa que irá preparar, organizar e facilitar uma Sessão de Discussão. Esta pessoa será também responsável pela divulgação dos resultados.

O facilitador precisa de um conhecimento transversal sobre a organização, desde a sua estratégia até ao nível operacional.

É necessário um acordo sobre que Cenários ou que tipo de Imagens de Futuro serão analisados e avaliados.
Envolver as pessoas para participar, especialmente representantes do Conselho de Administração e da gestão de topo.

Elaboração de um documento com os destaques dos resultados da Sessão de Discussão.

Divulgação de resultados.



TEMPLATES

Análise e avaliação | [Template 7.1](#); [7.2](#); [7.3](#) e [7.4](#)

Passo-a-Passo

Análise e avaliação | Ferramenta 7



PASSO 1

Preparação da sessão de discussão

- O facilitador deve estar familiarizado com os Cenários ou qualquer tipo de Imagem de Futuro. Se a organização não tiver nenhum desses, os instrumentos dos Cenários, 7 e 8 deste Pacote Metodológico, pode ser útil.
- O facilitador deve reunir elementos-chave da estratégia atual da organização a serem apresentados na sessão, tais como: Missão; Clientes / beneficiários-alvo; Soluções / serviços essenciais; Recursos Humanos; Processos; Estruturas da Equipa; Infraestruturas; Financiamento de Projetos; Gestão do Conhecimento; Inovação.
- O facilitador deve compreender e reunir informações a serem apresentadas na sessão sobre:
 - necessidades e requisitos dos

clientes/beneficiários, expectativas, opções e grau de acessos aos serviços.

- O facilitador deve familiarizar-se com os templates que serão centrais para a sessão.
- Os participantes convidados para a sessão precisam de conhecer e trabalhar com a estratégia atual da organização e, se possível, devem fazer parte do processo de tomada de decisão estratégica. Também é fundamental incluir representantes do Conselho de Administração e da gestão de topo.
- Os participantes devem entender previamente o objetivo da sessão. Os elementos atuais da estratégia devem ser previamente enviados, juntamente com informações sobre clientes/beneficiários.
- Os participantes também devem receber informação sobre os

Cenários ou qualquer Imagem de Futuro existente na organização, essa informação deve também ser replicada e eventualmente ilustrada num cartaz de grande dimensão para ser usado na sessão (opcional).

- Os participantes também devem receber informação sobre os Cenários ou qualquer Imagem de Futuro existente na organização, essa informação deve também ser replicada e eventualmente ilustrada num cartaz de grande dimensão para ser usado na sessão (opcional).
- Post-its coloridos e marcadores coloridos devem ser fornecidos, bem como folhas de papel branco A3.

Passo-a-Passo



Análise e avaliação | Ferramenta 7

PASSO 2

Condução da sessão de discussão

Preparação da sala:

- Todos os templates devem ser colocados nas paredes (incluindo os cartazes de grande formato sobre os Cenários ou Imagem de Futuro).
- Os participantes (máximo dez (10)) devem ser divididos em grupos (recomenda-se duas (2) a três (3) pessoas por grupo - o número de grupos deve ser igual ao número de Cenários ou Imagens de Futuro a trabalhar). Cada grupo deve ter uma mesa de trabalho. Os post-its, marcadores, templates A3 e folhas de papel brancas A3 devem ser distribuídos por cada mesa.

Durante a sessão:

- Após todos os agradecimentos e protocolos de acolhimento, deverá ser apresentada a agenda e os objetivos da sessão.

- O facilitador deve mostrar os cartazes de grande formato, um para cada Cenário ou Imagem de Futuro, e informar os participantes que estes devem escolher um para trabalhar no seu grupo (um cenário diferente por grupo, se possível). Cada grupo é convidado a colocar-se no Cenário, ou seja, como se o Cenário fosse a sua 'realidade'.

- **Exercise 1 - Análise das implicações**

- Com base no Cenário/Imagem de Futuro selecionado, os membros de cada grupo são convidados a preencher o **template 7.1**. Estes devem escrever dois (2) ou três (3) elementos por pergunta, cada elemento deve ser escrito num post-it diferente, sobre os clientes/beneficiários atuais da organização.
- O objetivo é responder às questões-chave com base no Cenário/Imagem de Futuro selecionado (tal como está descrito no template): Quais serão as prioridades dos clientes/beneficiários

no Cenário/Imagem de Futuro? Como os clientes/beneficiários preferem ter acesso aos serviços do Cenário/Imagem de Futuro? Quais serão as principais necessidades/requisitos dos clientes/beneficiários no Cenário/Imagem de Futuro? Como os clientes/beneficiários avaliarão o desempenho no Cenário/Imagem de Futuro?

- Deve-se abrir um breve diálogo sobre os resultados de cada grupo para chegar a um consenso sobre as principais implicações de cada Cenário para os beneficiários/clientes. Não mais do que quatro (4) implicações por Cenário/Imagem de Futuro.
- O facilitador não deve apenas agrupar as implicações juntando as semelhantes dentro do mesmo grupo – clustering – mas também sublinhar as implicações que são exclusivas de um Cenário/Imagem de Futuro específico e aquelas que são transversais (o **template 7.1** de grande formato com conteúdo idêntico ao **template 7.1** em formato A3).

Passo-a-Passo



Análise e avaliação | Ferramenta 7

– **Exercício 2 - Avaliação dos Cenários**

- O processo é idêntico ao processo do exercício 1, embora o objetivo deste seja compreender o seguinte: Quão bem as estratégias atuais da organização se adaptam a cada Cenário? Novamente, cada grupo deve continuar a concentrar-se no mesmo Cenário/Imagem de Futuro que escolheu anteriormente, e preencher o **template 7.2**, tendo sempre em conta os resultados do exercício anterior.
- O objetivo é entender se a estratégia atual, no que diz respeito, por exemplo, à Definição da Missão, Ofertas Fundamentais, Recursos Humanos, Processos, Estruturas de Equipa, Infraestrutura, Financiamento de Projetos, Gestão do Conhecimento e Processos de Inovação dentro de cada Cenário, pode permanecer a mesma ou mudar. Se for necessário mudar, os participantes devem refletir brevemente sobre como poderá ser essa mudança.
- Os participantes são convidados a apresentar os seus templates A3 com

os resultados, seguido por um breve diálogo sobre as possíveis mudanças.

- Durante a discussão, o facilitador deve identificar as principais mudanças que precisam ser feitas na estratégia da organização e incentivar outra discussão sobre essas principais mudanças entre os participantes.
- A sessão deve terminar quando os participantes chegarem a um consenso sobre as mudanças gerais que precisam de ocorrer na estratégia atual para torná-la mais robusta e as mudanças que poderão ter que ser introduzidas ao longo do tempo para criar uma estratégia mais adaptável.
- Para isso, também deve ficar claro e fazer parte dos resultados da discussão, quais os elementos que a organização precisa monitorizar para que as mudanças possam ser antecipadas.

PASSO 3

Preparação e partilha dos resultados

- Devem ser tiradas fotografias ao longo das diferentes etapas da sessão para permitir que o facilitador prepare um relatório visual, que pode ser usado para divulgar o processo e os resultados do evento.
- Para instigar o Conselho de Administração e estimular a mudança, também deve ser enviado um resumo dos resultados destacando:
 - a)** mudanças que precisam ocorrer na estratégia atual, juntamente com
 - b)** elementos que precisam ser monitorizados para se antecipar a mudança.



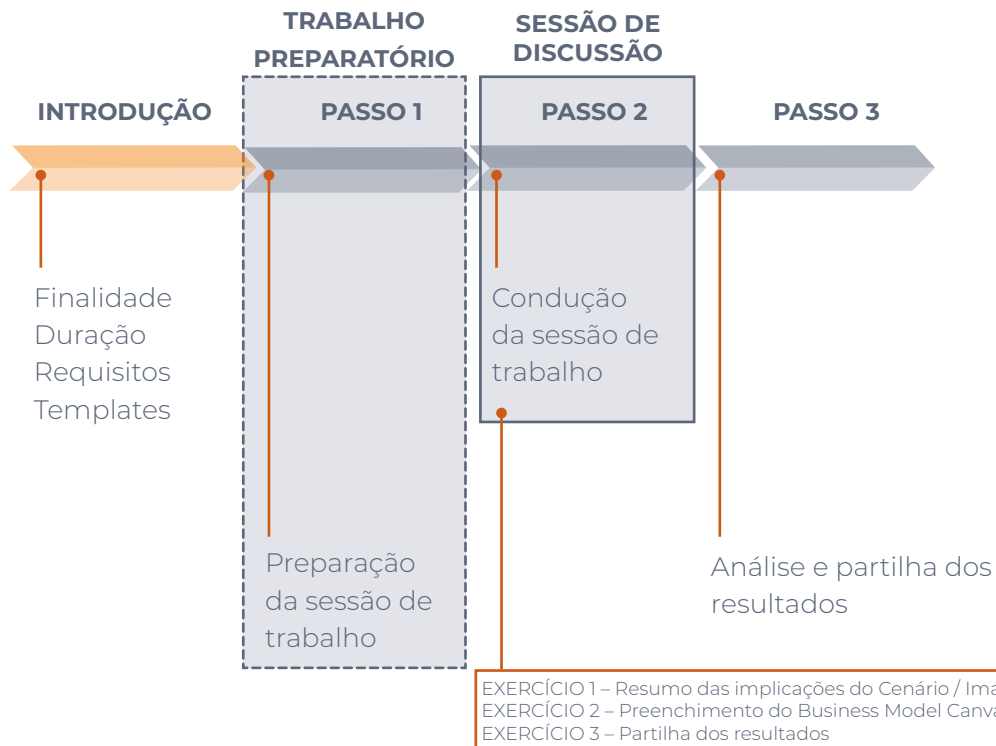
Análise e avaliação | Ferramenta 7

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Planeamento	Conceber vários cenários alternativos para as prioridades futuras dos cidadãos/utilizadores/beneficiários
		Para cada cenário, identificar os elementos-chave de mudança
		Para cada cenário, alinhar as estruturas internas para efetivar as mudanças necessárias percebidas
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Melhorar a estratégia de comunicação (interna e externa) da organização
	Objetivos de Qualidade	Melhorar o grau de satisfação dos cidadãos/utilizadores/beneficiários
Plano de Atividades	Objetivos Operacionais	Alinhar os objetivos operacionais com os objetivos estratégicos do cenário selecionado
	Definição de Atividades	Definir atividades/tarefas que respondam às necessidades dos cidadãos/utilizadores/beneficiários mas em conformidade com o cenário selecionado
Gestão de Projetos	Execução	Incorporar (na prestação de serviços) os resultados obtidos a partir da avaliação das implicações para os cidadãos/utilizadores/beneficiários



Business model canvas

Ferramenta 8



Business model canvas

Ferramenta 8



FINALIDADE

Através de um processo criativo, rápido e relativamente simples de conceptualização de um modelo de soluções para resolver problemas/necessidades, este instrumento visa criar valor para um conjunto de beneficiários, compreendendo implicações e possibilidades nos desafios e oportunidades colocados pelos Cenários ou Imagens de Futuro.



DURAÇÃO

Mínimo de dias necessário de preparação para a Sessão de Trabalho é de um dia.

Entre meio dia e um dia inteiro será necessário para a condução da Sessão de Trabalho.



REQUISITOS

Mínimo duas pessoas que irão preparar, organizar, facilitar uma Sessão de Trabalho e divulgar os resultados.
Um acordo sobre que Cenários ou qualquer tipo de Imagem de Futuro serão explorados na Sessão de Trabalho.
O número de participantes depende do número de Cenários e das Imagens de Futuro a serem explorados.
Mínimo duas pessoas por Cenário ou Imagem de Futuro.
Envolver as pessoas para participar, sendo importante ter representantes do Conselho de Administração e da gestão de topo.
Preparar um documento com os destaques dos resultados da Sessão de Trabalho e documentos sobre a estratégia da organização.
Divulgação de resultados.



TEMPLATES

Business model canvas | [Template 8.1](#) e o [Cartão de orientação 8.1](#)

Passo-a-Passo

Business model canvas | Ferramenta 8



PASSO 1

Preparação da sessão de trabalho

- Os facilitadores devem familiarizar-se com os Cenários ou qualquer tipo de Imagem de Futuro que a organização esteja a usar. Se a organização não tiver qualquer um deles, os instrumentos 3 e 4 dos Futuros Alternativos deste pacote metodológico podem ser úteis.
- Os facilitadores devem familiarizar-se com os templates que serão distribuídos a cada grupo de trabalho, principalmente: conhecer os nove blocos do Business Model Canvas (BMC) adaptado para o setor público - o que significam e para que servem (o cartão de orientação pode ser útil, assim como o glossário deste Pacote Metodológico).
- Cada Cenário ou Imagem de Futuro deve ser resumido num documento, e as suas oportunidades e desafios para a organização também devem ser destacados. Este documento deve ser enviado aos participantes antes

da Sessão de Trabalho. Nada impede que a organização tenha ou trabalhe apenas um Cenário ou Imagem de Futuro como referência: basta proceder da mesma forma como se tivesse mais de um Cenário ou Imagem de Futuro.

- Um documento semelhante deve ser preparado sobre a estratégia atual da organização - resumindo tanto quanto possível e enviado com antecedência.
- Deve ser preparado um cartaz de grande formato para cada Cenário ou Imagem de Futuro com as mesmas informações do documento enviado anteriormente e deve ser colocado na parede durante a Sessão de Trabalho para apoiar o trabalho dos grupos.
- Com o objetivo de fornecer uma perspetiva geral de todos os futuros plausíveis, outro cartaz de grande formato com todos os Cenários / Imagens de Futuro deve ser criado.
- Além disso, um cartaz grande do BMC adaptado para o setor público,

um para cada grupo de participantes, deve ser fornecido para ser usado na Sessão de Trabalho ([template 8.1](#)).

- Deve ser convidado um número par de participantes e o número mínimo deve ser de duas (2) pessoas por Cenário ou Imagem de Futuro. Cada grupo não deve ter mais de quatro (4) a cinco (5) pessoas. Os grupos serão definidos durante a Sessão de Trabalho.
- Os participantes devem compreender o objetivo da Sessão de Trabalho e estar cientes da importância de conhecer os Cenários ou Imagens de Futuro e a sua relevância para a organização. Também devem ter um conhecimento sólido das diferentes partes do conceito / solução / produto a ser tratado no exercício (p.ex., conceito para um novo serviço se for este o foco da sessão).
- Os participantes também devem compreender que vão trabalhar em grupos e que vão ter como foco as

Passo-a-Passo

Business model canvas | Ferramenta 8



implicações para a organização de um determinado Cenário ou Imagem de Futuro, bem como os desafios e oportunidades que são expostos.

- O template de grande formato deve ser impresso junto com os templates A2 ([template 8.1](#)) impresso em tamanho A2 – sendo que devem ser entre 6 a 8 cópias por grupo - dependendo da duração da sessão).
- Post-its coloridos e marcadores coloridos devem ser fornecidos a cada grupo, bem como folhas de papel brancas A3 e uma versão dos cartazes de grande formato em formatos A3 (um com o Cenário / Imagem de Futuro que o grupo trabalhará, e o outro com o Business Model Canvas).

PASSO 2

Condução da sessão de trabalho

Preparação da sala:

- A sala selecionada deve ter espaço suficiente para acomodar mesas grandes o suficiente para permitir que cada grupo trabalhe sentado ou de pé. Concluir o Business Model Canvas costuma ser um exercício de grupo criativo, altamente interativo com ideias a fluir livremente e por isso é necessário espaço para poder existir o movimento livre.
- A sala também deve permitir que cada mesa fique perto de um local onde o cartaz em grande formato do BMC está colocado, bem como o Cenário ou Imagem de Futuro que o grupo está a trabalhar (a mesa pode estar perto de uma parede ou ter um painel de suporte que permita que os cartazes estejam aí fixados).
- A mesa de cada grupo deve ter post-its de várias cores, os templates A2 e

A3 (que têm o mesmo conteúdo que os cartazes de grande formato), folhas de papel brancas A3 e marcadores.

- Os cartazes de grande formato com um resumo visual de todos os Cenários ou Imagens de Futuro também devem ser colocados num local da sala conveniente para que estes possam ser vistos a de qualquer mesa.
- Além disso, um cartaz de grande formato (A0 ou mais) do BMC (um para cada grupo de participantes) deve ser fornecido para ser usado na Sessão de Trabalho ([template 8.1](#)).

Durante a sessão:

- Após todos os agradecimentos e protocolos de acolhimento, deverá ser apresentada a agenda e os objetivos da sessão.
- Os facilitadores devem apresentar os grupos, relembrando – se aplicável – em qual Cenário ou Imagem

Passo-a-Passo

Business model canvas | Ferramenta 8



de Futuro cada um se deve focar. Também devem ser mostrados todos os cartazes.

- Algumas dicas para uma Sessão de Trabalho bem-sucedida devem ser apresentadas, tais como: manter o BMC o mais simples possível ao manter as descrições curtas; usar um Canvas para cada necessidade ou problema (preenchendo um template A2 por necessidade ou problema); considerar também a possibilidade de utilizar um Canvas para segmentos de beneficiários diferentes, mas apenas se fizer sentido.
- Os facilitadores devem dar uma perspectiva geral do processo de preenchimento do BMC e passar por cada um dos nove blocos, destacando o que é importante em cada um.
- Em seguida, os facilitadores devem apontar a sequência pela qual o BMC deve ser preenchido - começando com os segmentos beneficiários ou proposta de valor, pois, seguindo uma sequência, facilita o preenchimento

dos outros blocos do BMC (primeiro os blocos do lado direito, seguido pelos do esquerdo).

- Os facilitadores devem explicar e garantir que cada grupo usa um template A2 para explorar possíveis oportunidades (e ideias/soluções para as suprimir) e desafios (e também ideias/soluções para superá-los) apresentados pelo Cenário ou Imagem de Futuro. No entanto, se essas oportunidades e desafios não estiverem relacionados, provavelmente devem ser tratados noutro template A2. Esta análise deve ser feita caso-a-caso.
- O facilitador também deve explicar como usar cada template: devem ser usados os templates A2 para explorar cada oportunidade e/ou desafio. Depois de explorar as oportunidades e/ou desafios no template A2 do BMC (ou quantos forem necessários), os participantes podem colocar o conteúdo de todos os templates A2 no template BMC de grande formato – tamanho A0 ou maior. As cores dos post-its podem ser usadas para

distinguir cada conteúdo de cada template A2 (isto é, se mais do que um (1) BMC for criado por grupo num template A2).

- Nota: Os exercícios apresentam os blocos constituintes numa ordem indicativa que pode permitir relacionar melhor os blocos uns com os outros, mas esta ordem pode ser alterada e ajustada de acordo com as preferências. Além disso, o objetivo não é olhar para o template BMC linearmente, mas considerar sempre todos os blocos de construção e procurar relacioná-los quando estamos a preencher cada um deles.
- O facilitador deve explicar sistematicamente a necessidade de considerar todos os blocos constituintes, apesar de que os irá apresentar um-a-um por forma a facilitar o seu preenchimento. Os exercícios a seguir podem ser úteis.
- **Exercício 1 – Resumo das implicações do Cenário / Imagem de Futuro** – Com base no seu Cenário/

Passo-a-Passo

Business model canvas | Ferramenta 8



Imagem de Futuro selecionado e tendo em mente a estratégia da organização, cada grupo é convidado a preencher o **template 8.1**. Este template apresenta a estrutura de uma análise SWOT e os participantes devem descobrir as possíveis oportunidades a explorar e os possíveis desafios (ameaças) a superar no Cenário ou Imagem de Futuro, bem como ter em mente os pontos fortes e fracos da organização nesse Cenário ou Imagem de Futuro. Os pontos fortes e fracos devem ser vistos como elementos que darão plausibilidade às ideias emergentes durante o preenchimento do BMC.*Nota - Se a organização trabalha apenas com um Cenário ou Imagem de Futuro de referência, este exercício deve ser feito envolvendo todos os participantes sem ter que os dividir em grupos, ou seja, em plenário.

- Se não houver familiaridade em trabalhar com ou usar a análise SWOT, este link pode ser útil: <https://strategicmanagementinsight.com/>

tools/swot-analysis-how-to-do-it.html
(consultado em novembro de 2020).

- Em seguida, cada grupo deve agrupar oportunidades semelhantes e fazer o mesmo com os desafios (clustering). Para finalizar, é importante que os grupos olhem para a estratégia atual e priorizem os grupos de oportunidades e/ou desafios (clusters), bem como ver se há alguma relação entre oportunidades e desafios (se a organização trabalha com um Cenário ou Imagem de Futuro de referência, adapte adequadamente). As ideias para explorar várias oportunidades e superar desafios provavelmente irão começar a fluir. Cada grupo deve então decidir que ideia ou ideias irão explorar no template BMC.
- Se a organização trabalha com um Cenário ou Imagem de Futuro de referência, os participantes devem agora ser divididos em grupos, e cada grupo deve concentrar-se numa oportunidade (ou grupo de

oportunidades) ou num desafio (ou grupo de desafios) por forma a começar a preencher o seu BMC.

- **Exercício 2 – Preenchimento do Business Model Canvas adaptado para o Setor Público** – Nesta fase, cada grupo é convidado a colocar um template A2 no centro da sua mesa e começar a preenchê-lo. Tal como indicado, cada grupo deve focar-se num grupo/cluster de oportunidades ou num grupo/cluster de desafios ou num grupo de oportunidades e desafios relacionados.
- Um breve diálogo entre os participantes do grupo para trocar ideias e discutir a abordagem é essencial para garantir o foco do trabalho.
- Em termos gerais, pode-se dizer que os elementos do BMC do lado esquerdo (que se refere às infraestruturas) representam custos para a organização/instituição/

Passo-a-Passo

Business model canvas | Ferramenta 8



departamento, enquanto os elementos do lado direito (que se refere aos componentes relacionados com os beneficiários) geram elementos que podem ser usados para realizar a Missão. No centro está a Proposta de Valor. Portanto, os grupos podem começar a explorar a Proposta de Valor e o lado direito do template, seguidos pelos elementos do lado esquerdo (consulte o [cartão de orientação 8.1](#)).

- A ordem apresentada é uma sugestão, podendo ser ajustada de acordo com as necessidades ou prioridades.
- Além disso, também é importante entender o BMC não como tendo uma forma linear (ou uma sequência específica) para se preencher os blocos, mas como uma maneira de olhar para todos os blocos enquanto o preenchimento se concentra num (1) ou em dois (2) blocos de cada vez.

1. Proposta de Valor – é sobre a oferta

- Os grupos devem começar por descrever o valor que será entregue

ao segmento dos beneficiários. Que problemas serão resolvidos? Que necessidades serão satisfeitas? São perguntas que podem desbloquear o preenchimento deste bloco. É fundamental focar-se na pergunta: “De que forma esta oferta pode atender um maior número de necessidades e requisitos?”. Para uma versão mais detalhada de como explorar este bloco, o seguinte link pode ser útil: <https://guerric.co.uk/value-proposition-canvas/> - consultado em novembro de 2020.

2. Beneficiários – é sobre o grupo de pessoas que serão servidas –

Neste bloco, os diferentes tipos de beneficiário devem ser explorados a fim de compreender o que levará os beneficiários a ficarem satisfeitos com o resultado/serviço/proposta de valor. Se a organização ou o grupo de trabalho quiser fazer uma versão mais completa deste bloco constitutivo e explorar o conceito de Persona, o seguinte link pode ser útil: <https://www.usertesting.com/blog/customer-personas> - consultado em novembro 2020.

3. Buy-in /Suporte – é sobre o

comportamento dos beneficiários – Este bloco do BMC é focado em identificar como gerar aceitação do serviço/resultado entre os beneficiários (através de financiamento? Por mandatos regulatórios? Solicitação do usuário? etc.) e que outros buy-ins são necessários para implementar a solução/produto/serviço (p.ex. Jurídico, político, por adjudicação, etc). Se houver necessidade de aprofundar este aspeto e a Sessão de Trabalho incluir tempo suficiente para desenvolver outro exercício, pode ser útil mapear a percurso do beneficiário/cliente tipo. Este link pode guiá-lo: <https://www.invespcro.com/blog/customer-journey-maps/> - consultado em novembro de 2020.

4. Implementação – é sobre os *Beneficiários e tudo o que é necessário para implementar a solução (produto ou serviço)* – Diz respeito aos canais pelos quais os beneficiários desejam ser servidos ou ter acesso ao serviço/produto/solução e quais funcionam melhor e são mais adequados para a

Missão. Tradicionalmente, os canais explorados seriam canais físicos. No entanto, atualmente, temos os canais físicos e digitais. Trata-se também de tudo o que é necessário para que o serviço/produto/solução atinja um maior número de beneficiários com a maior eficácia possível. Exige a identificação sobre como a organização/instituto/departamento entrega a sua Proposta de Valor aos seus beneficiários. Se houver necessidade de trabalhar mais esse bloco e entender melhor a importância da distribuição, a Análise da Cadeia de Valor pode ser apropriada. Entre muitos outros, o link fornecido é uma opção a ser explorada: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html> - consultado em novembro de 2020.

5. Atividades-chave (diretamente relacionadas com a Proposta de Valor) – relaciona-se com o lado esquerdo do BMC, ou seja, as infraestruturas – principalmente com as Atividades-chave para executar a Proposta de Valor. São as Atividades-

chave que tornam o serviço sustentável assim como o atendimento das necessidades dos beneficiários possível.

Perguntas como: “*De que atividades-chave as propostas de valor dependem?*” podem envolver uma reflexão sobre as atividades implícitas na entrega da solução - produto / serviço / output - e nas atividades envolvidas nas novas soluções.

Para uma compreensão mais profunda e um exercício mais completo com foco apenas nas atividades principais, consulte, por exemplo, <https://www.denis-oakley.com/businessmodel-canvas-course/key-activities/> consultado em novembro de 2020.

6. Parcerias-chave (diretamente relacionadas com a Proposta de Valor e as Atividades-chave) – relaciona-se com o lado esquerdo do BMC - as infraestruturas – Este bloco foca-se principalmente em compreender quem ou que organizações, departamentos,

órgãos, institutos, ministérios ou outras entidades podem ajudar a fornecer a melhor solução possível para as necessidades e requisitos específicos dos beneficiários. Economias de escala, redução de risco e incerteza, otimização de operações e aquisição de recursos ou atividades, concretização da missão, são algumas das razões para construir parcerias. Os grupos de trabalho devem identificar as atividades que podem ser realizadas por outras entidades - outsource (internamente no Setor Público ou externamente no Setor Privado) e, a partir disso, determinar a tipologia de parceiros necessários para fazer o modelo de negócio funcionar. Algumas perguntas de orientação podem ser úteis, tais como: Existe alguma necessidade de parceiros? Quem pode ser um parceiro importante? Quais são as motivações para a parceria? Se houver necessidade de explorar mais este bloco constitutivo, a Análise da Cadeia de Valor pode ser útil: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis/> - consultado em novembro de 2020)

Passo-a-Passo



Business model canvas | Ferramenta 8

7. Recursos-chave (diretamente relacionados com a Proposta de Valor e as Atividades-chave)

– relaciona-se com o lado esquerdo do BMC, portanto é sobre as infraestruturas – Neste bloco é preciso indicar quais os Recursos-Chave que são exigidos para a Proposta de Valor, Implantação, Relações com os Beneficiários e Realização da Missão. Ou seja, todos os recursos essenciais necessários para a entrega de uma solução de sucesso. Pode incluir espaço físico ou digital, desenvolvimento de capacidades, recursos humanos e/ou financeiros, entre outros. Este componente deve incluir todos os recursos sem os quais a solução falharia. É fundamental focar nos mais importantes, como e onde obtê-los. As perguntas a seguir podem ser usadas como orientação: Que recursos-chave as propostas de valor exigem?; Quais os recursos mais importantes para a concretização da Missão, implantação, relação com os beneficiários e atividades-chave?

8. Estrutura de custos / Orçamento

– Relaciona-se mais diretamente com as Atividades-chave, Proposta de Valor, Recursos-chave e Parceiros-chave – Os grupos de trabalho devem concentrar-se nos fatores de custos mais importantes para cumprir a Missão e implementar a solução em foco. Consiste no custo dos recursos necessários. Vários fatores devem ser considerados, mas o essencial neste exercício é delinear os custos cruciais da Missão e sublinhar aqueles mais dispendiosos.

Se este bloco precisar de um pouco mais de reflexão, mapear as principais atividades e os seus custos pode ser uma solução. O link a seguir mostra uma opção a considerar para este mapeamento: <https://www.dummies.com/careers/project-management/how-to-estimate-project-costs/> - consultado em novembro de 2020.

9. Concretização da Missão – (este bloco também pode ser abordado após o preenchimento dos blocos apresentados nos pontos 1, 2, 3 e 4) -

O elemento chave para os grupos de trabalho discutirem com o intuito de preencherem este bloco, é o valor que está a ser criado para a maioria dos beneficiários, ou seja indicar o bem-maior criado. Os participantes devem distinguir entre o valor individual –de cada – e a concretização da Missão geral, atingindo um maior número de beneficiários. O facilitador pode dar exemplos de várias formas pelas quais a concretização da Missão pode ser medida, por exemplo: o número de migrantes alimentados, o número de ataques cibernéticos evitados, o aumento da segurança nas ruas, a redução da criminalidade, etc. Também podem ser criados indicadores específicos.

Depois de preencher todos os templates A2 necessários, os post-its devem ser mudados para o BMC de grande formato que está colocado na parede ou no painel de suporte. É importante respeitar o acordo prévio feito sobre o código de cores.

Exercício 3 – Partilha dos resultados

– Os participantes devem partilhar



os resultados das suas explorações. Cada grupo deve selecionar um representante que deve apresentar o template de grande formato e mostrar o modelo de negócios (ou modelos de negócios - BMC) que o grupo de trabalho criou.

- Devem também discutir como cada modelo de negócios pode explorar as oportunidades e enfrentar os desafios que o seu Cenário traz para a organização.
- Os facilitadores devem tomar nota das relações que veem entre os Modelos de Negócios dos grupos.

Sessão de Encerramento

- Os facilitadores devem fechar a sessão resumindo o processo, dando uma perspetiva geral dos Cenários ou Imagens de Futuro (usando o template de grande formato colocado na parede) e das diferentes visões sobre a forma como a organização/departamento/instituto ou equipa pode explorar os diferentes futuros (usando os templates preenchidos

do Business Model Canvas de cada grupo de trabalho). Devem concluir identificando as sinergias entre os diferentes modelos de negócios (se for possível identificá-las).

PASSO 3

Análise e partilha dos resultados

- Após a Sessão de Trabalho, um bom documento para circular na organização/departamento ou equipa pode ser um relatório visual onde os vários Business Model Canvas são apresentados em fotografia/imagens.
- Os modelos de negócios (BCM) criados na Sessão de Trabalho podem ser analisados e integrados, principalmente aqueles que apresentam semelhanças. Aqueles que apresentam sinergia entre si também devem ser trabalhados. As sinergias podem ser, por exemplo, atividades-chave comuns, recursos-chave ou ações de implementação ou mesmo até Propostas de Valor.
- Após esse trabalho de análise, pode desenvolver-se um plano para colocar em prática ações de curto, médio e longo prazo, a começar pelas que menos desafiem a forma como a organização opera atualmente.

Passo-a-Passo



Business model canvas | Ferramenta 8

- Um relatório que partilhe estes resultados deve ser enviado ao Conselho de Administração e uma Sessão de Discussão pode ser marcada para a sua apresentação.



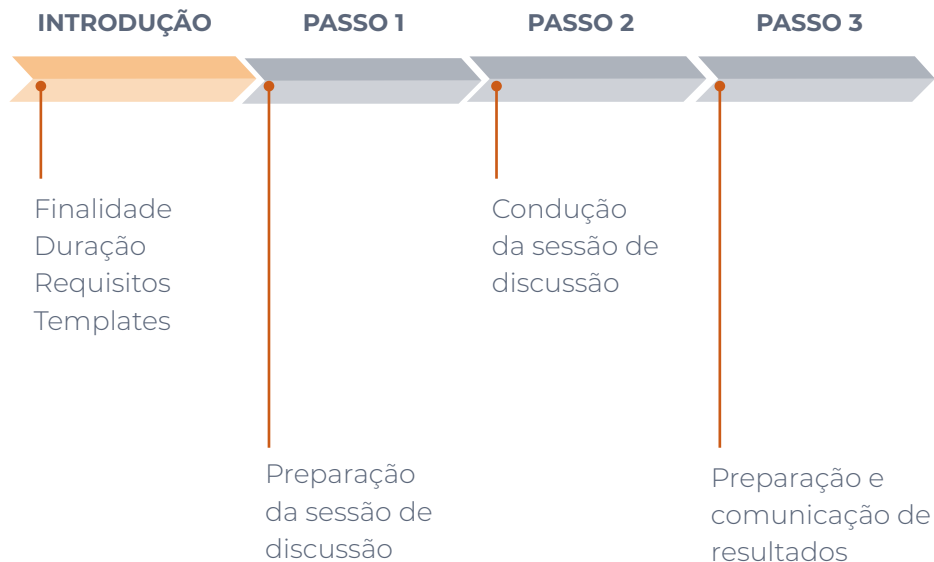
Business model canvas | Ferramenta 8

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Modelo de Negócio	Sintetizar os elementos-chave do modelo de negócio da organização (i.e., produção de valor público)
	Modelo de Governança	Sintetizar as parcerias estratégicas associadas à criação e entrega de valor público
	Alinhamento Organizacional	Obter consensos relativamente à definição e implementação da estratégia organizacional para produção de valor público
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Melhorar a estratégia de comunicação (interna e externa) da organização Aumentar a visibilidade externa da organização, tornando-a mais apetecível para a celebração de parcerias interinstitucionais
	Objetivos de Eficiência	Ganhos de eficiência com a alavancagem de projetos públicos com sinergias entre si
Plano de Atividade	Enquadramento Estratégico	Aceder rápida e facilmente à visão do modelo de negócio da organização
	Definição de Atividades	Orientar e facilitar a realização de sessões de “brainstorming” para definição das atividades e tarefas associadas
Gestão de Projetos	Ciclo de Vida do Projeto	Alinhar várias fases do ciclo de vida dos projetos (i.e., “kick-off”, planeamento, execução e encerramento) com o modelo de negócio da organização
	Identificação de Sinergias	Facilitar a identificação de sinergias entre projetos intra e interinstitucionais (o que permite alavancar projetos públicos e efetuar poupanças para o erário público)



Despiste de consequências

Ferramenta 9



Despiste de consequências

Ferramenta 9



FINALIDADE

O despiste de consequências é uma ferramenta que segue os princípios da "inovação responsável", apelando à multiplicidade de perspectivas dadas pelas partes interessadas no desenvolvimento de uma inovação e mapeando as consequências que os parceiros antecipam. Através de uma sessão estruturada para reforçar a reflexão sobre o impacto dos novos produtos e serviços, o objetivo é explicar e antecipar os possíveis riscos e oportunidades desta iniciativa, ainda em estado embrionário do processo de criação.



DURAÇÃO

Mínimo de 2 dias completos de trabalho
Sessão de discussão de 2-3 horas



REQUISITOS

Mínimo um indivíduo que irá preparar, organizar, e facilitar uma sessão de discussão, sendo responsável pela comunicação dos resultados.
Impressão de modelos de grandes dimensões, post-its coloridos, marcadores e 2 autocolantes de votação vermelhos e 2 verdes para cada participante.
Preparar a sala para garantir que as pessoas possam trabalhar em conjunto.
Preparar um documento com os destaques dos resultados da sessão de discussão.
Comunicação dos resultados.



TEMPLATES

Despiste de consequências | [Template 9.1](#); [9.2](#) e [9.3](#)

Passo-a-Passo



Despiste de consequências | Ferramenta 9

PASSO 1

Preparação da sessão de discussão

- O facilitador deve familiarizar-se com os modelos que serão utilizados na sessão.
- A selecção dos participantes deve incluir representantes de cada área da organização, incluindo os responsáveis pela área da inovação.
- O número de participantes deve situar-se entre 4 e 10.

PASSO 2

Condução da sessão de discussão

- Depois de todos os protocolos de reconhecimento e boas-vindas terem sido seguidos, a agenda e os objetivos da sessão são apresentados, bem como, os principais conceitos da mesma.
- **Exercício 1 – Ideação** - Identificar consequências - O facilitador deve começar por pedir a cada participante que escreva em post-it três (3) consequências intencionais e não intencionais da inovação, usando um post-it para cada um. Cada participante deve partilhar a sua opinião enquanto o facilitador recolhe os post-its e coloca-os no [template 9.1](#), agrupando-os por afinidade.
- Voltando à primeira pergunta, outra ronda deve ser realizada para que mais consequências sejam acrescentadas ao modelo. E mais uma vez partilhar com o grupo e colocar os post-its no modelo.

- **Exercício 2 – Classificação** – Tendo em conta os clusters principais do exercício 1, dividi-los em três grupos, como previsto pelo [template 9.2](#) "atuar, influenciar e monitorizar".

Monitorizar: consequências que estão totalmente fora de controlo, mas que podem influenciar o produto e que devem, portanto, ser compreendidas e monitorizadas.

Influenciar: consequências que estão fora de controlo, mas que os participantes podem influenciar o resultado.

Atuar: consequências em que os participantes podem agir.

- Cada participante tem de ter dois votos colados vermelhos (consequências negativas) e dos verdes (consequências positivas).



- Através do sistema de votação, os participantes devem votar sobre as consequências colocadas em "Atuar" e "Influenciar", decidindo quais são positivas e as negativas.
- **Exercício 3 – Plano de ação** – das consequências mais votadas, os participantes devem selecioná-las e organizá-las por ordem de importância, utilizando o [template 9.3](#).
- Para cada consequência, os participantes devem definir uma ação e colocá-la em frente da mesma. Depois, em grupo, os participantes devem definir quem é responsável por cada tarefa.
- A sessão terminará com um breve resumo dos conhecimentos e dos próximos passos, tendo em conta o plano de ação resultante da sessão.

PASSO 3

Preparação e comunicação de resultados

- As diferentes fases da sessão podem ser retomadas por um relatório visual, que pode ser utilizado para comunicar a metodologia e os resultados do evento.
- Uma revisão periódica do plano de ação pode ser realizada para verificar se todas as tarefas foram cumpridas e as consequências atenuadas.



Despiste de consequências | Ferramenta 9

Instrumento de Gestão Pública	Finalidade da ferramenta AISK	Resultados da aplicação da ferramenta AISK
Plano Estratégico	Diagnóstico	Antecipar o impacto do ambiente externo (consequências a monitorizar) e/ou interno (consequências a influenciar) sobre os objetivos estratégicos da organização
	Prevenção	Identificar enviesamentos inconscientes para prevenir entropias futuras
	Definição de Metas	Considerar o impacto das consequências a monitorizar na definição de metas SMART plurianuais
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)	Objetivos de Eficácia	Definir com mais clareza objetivos, indicadores e metas, que permitem uma avaliação e medição mais robustas
		Apoiar a inovação da cultura organizacional através da introdução ao <i>mindset</i> da Inovação Antecipatória
Plano de Atividades	Definição Atividades	Identificar consequências sobre as quais a organização pode agir
	Alocação Recursos	Priorizar projetos através das consequências sobre as quais se pode atuar e influenciar
	Definição de Metas	Considerar o impacto das consequências a monitorizar na definição de metas SMART anuais
Gestão de Projetos	Acompanhamento	Identificar matriz de responsabilidades, de forma a ser clara para todos os elementos da equipa
	Alinhamento	Identificar desalinhamentos e pontos cegos do projeto
	Desenvolvimento	Antecipar o impacto das consequências (esperadas e não esperadas) do serviço em desenvolvimento, conferindo pro-atividade ao seu <i>design</i>
		Ter consciência das consequências que se pretende alavancar e/ou mitigar
		Conceber o melhor serviço público possível para as pessoas e sociedade em geral

6. Glossário

Glossário

- **Backcasting:** O conceito de "Backcasting" refere-se a uma forma de planeamento em que um resultado de sucesso é imaginado no futuro, seguido pela pergunta: "o que precisamos de fazer hoje para alcançar esse resultado de sucesso?" (The Natural Step Canada - <https://www.naturalstep.ca/backcasting>, consultado em dezembro de 2020, trad. ALVA R&C). O Backcasting é mais eficaz do que projetar os problemas de hoje no futuro, pois baseia-se na identificação de um futuro desejado - uma visão convincente e audaciosa de um futuro, e trabalhar de trás para a frente para chegar a um acordo sobre um conjunto de ações que conduzem a essa visão. (The Natural Step Canada - <https://www.naturalstep.ca/backcasting>, consultado em dezembro de 2020; Xynteo consultant – wicked problems toolkit - A step-by-step guide to backcasting <https://xynteo.com/our-work/transformation-projects/wicked-problems-toolkit/>

[step-step-guide-backcasting](#), consultado em dezembro de 2020, adapt. e trad. ALVA R&C).

- **Business Model Canvas (BMC):** O Business Model Canvas ilustra a procura do desconhecido que a maioria dos novos negócios enfrenta. Os 9 blocos permitem visualizar todos os componentes necessários para transformar as necessidades/problemas do cliente numa empresa lucrativa. Para o setor público, o BMC ajuda a visualizar que recursos e orçamento devem ser mobilizados para resolver um determinado problema/necessidade e criar valor para um conjunto de beneficiários. (Osterwalder et al, 2005, adapt. e trad. ALVA R&C). As definições apresentadas em seguida, adaptadas e traduzidas por ALVA R&C, são dos seguintes autores:

(1) Business Model Canvas in Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and*

Glossário

Challengers. John Wiley & Sons.; Mulder, P. (2017). *Business Model Canvas (BMC)* - <https://www.toolshero.com/strategy/business-model-canvas/> (consultado em novembro de 2020)

(2) The Mission Model Canvas – An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations from Steve Blank (February 23, 2016) - <https://steveblank.com/2016/02/23/the-mission-model-canvas-an-adapted-business-model-canvas-for-mission-driven-organizations/> (consultado em dezembro de 2020).

1. Proposta de Valor: Refere-se ao valor-chave que se fornece aos beneficiários. Inclui os produtos ou serviços que a organização oferece e como esta pode atender a um maior número de necessidades e requisitos.

2. Beneficiários: Descrição dos beneficiários mais importantes da organização (tipologias) para que a

sua Missão seja cumprida. Em quem a organização deseja focar-se e o que levaria os beneficiários a ficarem satisfeitos com o resultado.

3. Implementação: O que será necessário para implementar o produto/serviço entre as pessoas que precisam dele? Através de que canais os beneficiários desejam ser servidos, quais funcionam melhor e são mais orientados para a Missão? É sobre o que a organização usa para entregar os serviços que disponibiliza. Tradicionalmente, o uso de canais físicos era o único meio. Atualmente temos disponíveis tanto canais físicos como digitais.

4. Buy-in/Suporte: Que recursos são necessários para implementar o produto/serviço (legais, políticos, adjudicações, etc.) e como se pode fazer com que esses beneficiários comprem/adotem/peçam por... (Financiando? Por mandatos regulatórios? Solicitado pelo beneficiário? etc.)? Além disso, não

Glossário

esquecer do suporte a longo prazo e a manutenção de novos projetos que precisam de ser articulados, compreendidos e adquiridos pelas organizações/ serviços de apoio.

5. Atividades-chave: Trata das atividades-chave requeridas pela(s) proposta(s) de valor, implantação, relações com os beneficiários, concretização da Missão, etc. Representa o que as organizações devem realizar para tornar este modelo eficiente (BCM). Refere-se portanto, às atividades obrigatórias que precisam ser dominadas para o sucesso.

6. Recursos-chave: Refere-se aos recursos que são requeridos pelas: propostas de valor, implementações, relações com os beneficiários, concretização da Missão e assim por diante. Ou seja, diz respeito a todos os recursos necessários para resolver o problema/necessidade de forma eficaz. Podem incluir parcerias, recursos humanos e investimentos.

Precisa entender e relatar todos os recursos que, se não existissem, a criação de valor específico falharia. Porém, é fundamental focar apenas naqueles mais importantes, no como e onde obtê-los.

7. Parcerias-chave: Descreve outras organizações, departamentos, órgãos e ministérios que vão ajudar a entregar esta proposta.

8. Estrutura de custos/Orçamento: Descreve os geradores de custos mais importantes para cumprir a Missão ou serviço em foco, consistindo nos recursos financeiros necessários para levar a cabo o projeto. Vários fatores devem ser considerados, mas é fundamental centrar a atenção nos custos que são os mais essenciais e naqueles mais caros.

9. Concretização da Missão: É o valor que está a ser criado para o conjunto de beneficiários/o bem maior. É importante distinguir entre o valor para

Glossário

cada beneficiário considerado individualmente e a concretização da Missão em geral. Por exemplo, a concretização da Missão pode ser medida de várias maneiras: o número de refugiados alojados e alimentados, o número de soldados salvos de bombas à beira da estrada, o número de ataques cibernéticos evitados, etc. Nenhum destes exemplos é medido em dólares e centavos. É importante lembrar de que só haverá concretização da Missão se ela agregar valor ao beneficiário final.

No fundo, procura identificar indicadores que ajudem a compreender como a organização cumprirá a sua Missão: trata-se de indicadores para medir a concretização da Missão face à proposta em vista – o projeto.

- **Cenários:** “Uma ferramenta que permite organizar a perceção sobre futuros ambientes alternativos em que as decisões podem ser testadas” (Peter Schwartz, 1992, *The Art of The Long View*, Doubleday Currency, p. 4 , adapt. e trad. ALVA R&C).

- **Estratégia:** uma Estratégia é um plano, uma manobra, um padrão, uma posição e uma perspetiva (Henry Mintzberg, 1994, trad. ALVA R&C).

Estratégia como plano, relaciona-se ao curso de ação realizado ou diretrizes sobre como lidar com várias situações (Henry Mintzberg, 1994, adapt. e trad. ALVA R&C).

Estratégia como um estratagema por forma a pensar um passo à frente e projetar táticas específicas para cumprir sua missão (Henry Mintzberg, 1994, adapt. e trad. ALVA R&C).

Estratégia como padrão, trata de perceber e compreender que padrões continuam, precisam mudar, precisam ser aprimorados ou substituídos, e precisam ser criados (Henry Mintzberg, 1994, adapt. e trad. ALVA R&C).

Estratégia como posição foca-se em como a organização quer retratar-se por meio da

Glossário

concretização da sua Missão (Henry Mintzberg, 1994, adapt. e trad. ALVA R&C).

A estratégia como perspectiva foca-se na cultura organizacional e na maneira como a organização se vê (Henry Mintzberg, 1994, trad. ALVA R&C).

- **Forças de Mudança:** São forças de mudança externas à organização que moldarão a dinâmica futura de forma previsível e imprevisível. As Forças de Mudança incluem fatores dentro do contexto de trabalho, como desenvolvimentos relacionados com as partes interessadas ou com a comunidade, assim como mudanças num contexto mais amplo - social, tecnológico, económico, ambiental e político. (GBN Global Business Network, What if? The art of Scenario Thinking for nonprofits, 2004, trad. ALVA R&C)
- **Forças de Mudança:** São forças de mudança externas à organização que moldarão a dinâmica

futura de forma previsível e imprevisível. As Forças de Mudança incluem fatores dentro do contexto de trabalho, como desenvolvimentos relacionados com as partes interessadas ou com a comunidade, assim como mudanças num contexto mais amplo - social, tecnológico, económico, ambiental e político. (GBN Global Business Network, What if? The art of Scenario Thinking for nonprofits, 2004, trad. ALVA R&C).

- **Horizonte temporal:** "Specifies how far into the future that project extends" (Hines, A. (2020), "Evolution of framework foresight", Foresight, Vol. 22 No. 5/6, pp. 643-651. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2020-0018> - consultado em Dezembro de 2020). Um horizonte temporal relevante para uma questão focal específica deve incluir "horizonte de rupturas". No entanto, isto nem sempre é identificável, e em certas situações existe uma sucessão de micro-rupturas que podem conduzir a uma nova dinâmica (Jouvenel, Hugues de (2002): "La Démarche

Glossário

Prospective - Un bref guide méthodologique", Revue Futuribles, nº247, Jan. 2002. p. 16)

- **Incertezas:** Em *Future Thinking*, o foco está nas incertezas cruciais que são “forças de mudança imprevisíveis, tal como a natureza da opinião pública ou mudanças nos valores sociais, que terão um impacto relevante na área de interesse”. (GBN Global Business Network, What if? The art of Scenario Thinking for nonprofits, 2004, trad. ALVA R&C). São a base para a elaboração dos Cenários. As incertezas cruciais apontam para dinâmicas que devem ser monitorizadas, para as quais é fundamental encontrar respostas de longo prazo. (GBN, 2004, adapt. e trad. ALVA R&C).
- **Megatendências:** São processos de transformação a longo prazo com um âmbito alargado e um impacto dramático. São considerados fatores poderosos que moldam o futuro. Existem três

características que as distinguem: Horizonte Temporal (podem ser observadas ao longo de décadas); Alcance (impactam todas as regiões e atores); Intensidade do impacto (causam transformações multidimensionais fundamentais em todos os subsistemas sociais). (Holger Glockner, Andreas Neef, Z_trenddatabase - An Essential Tool for Strategy and Future Work in Companies, Z_punkt GmbH - The Foresight Company, Cologne, Germany, adapt. e trad. ALVA R&C).

- **Meta:** As metas organizacionais são objetivos estratégicos estabelecidos para delinear os resultados esperados e orientar os esforços. As metas ajudam a definir o modo para ir ao encontro da Missão. Definir metas organizacionais específicas também pode ajudar a medir o progresso da organização e a determinar as tarefas que devem ser melhoradas para atingir a essas meta. (Srivastava, R., 2016, adapt. e trad. ALVA R&C).

Glossário

- **Missão:** A Missão responde à pergunta: “Por que existimos?” (DuFour e Eaker, 1998, p. 58, trad. ALVA R&C) Articula um conjunto de valores sobre o propósito da organização, ao mesmo tempo que fornece o contexto para a governança, tomada de decisão e a forma como uma organização é administrada. (Gurley, Petters, Collins, Fifolt, 2014, p. 10, adapt. e trad. ALVA R&C).
- **Modelo de negócios:** Um modelo de negócios é uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações, e que permite expressar a lógica de negócios de uma organização/instituição específica. É uma descrição do valor que uma organização/instituição oferece a um ou vários segmentos de clientes (beneficiários) e da arquitetura da organização e da sua rede de parceiros para criar, desenvolver e entregar esse valor, e capital para gerar fluxos de receita lucrativos e sustentáveis. (Osterwalder et al, 2005, p. 17, trad. ALVA R&C).
- **Sinais Fracos:** Um Sinal Fraco é uma indicação precoce de um novo evento potencialmente importante ou fenómeno emergente que pode tornar-se um padrão emergente, um importante impulsionador ou a fonte de uma nova Tendência. (Glossary of terms commonly used in Futures Studies, GFAR, set. 2014, trad. ALVA R&C). São avisos internos ou externos que são demasiado incompletos para avaliar o seu impacto e/ou determinar uma resposta. (Blanco, Lesca, 2002, trad. ALVA R&C).
- **Tendências:** São declarações da direção da mudança ao longo do tempo. Uma tendência pode ser forte ou fraca, crescente, decrescente ou estável. (Glossary of terms commonly used in Futures Studies, GFAR, sept. 2014, trad. ALVA R&C). Representam uma mudança gradual e de longo prazo em fatores que irão definir o futuro de uma organização, região ou país. (Holger Glockner,

Glossário

Andreas Neef, Z_trenddatabase - An Essential Tool for Strategy and Future Work in Companies, Z_punkt GmbH - The Foresight Company, Cologne, Germany, adapt. e trad. ALVA R&C).

- **Valores:** Os valores (valores fundamentais) articulam as crenças partilhadas de uma organização (Gurley, Petters, Collins, Fifolt, 2014, p. 12, adapt. e trad. ALVA R&C). Os valores respondem à pergunta: “Como nos devemos comportar para tornar a nossa visão partilhada uma realidade?” (DuFour e Eaker, 1998, p. 88 trad. ALVA R&C). Valores centrais partilhados dão às organizações uma vantagem competitiva. (Blanchard and O’Connor, 1997, p. 144 trad. ALVA R&C).
- **Visão:** Uma visão é uma articulação de um futuro desejável para uma organização. Responde à questão: “O que esperamos nos tornar?” (DuFour e Eaker, 1998, p. 62, adapt. e trad. ALVA R&C). Fornece às partes interessadas uma imagem de como será a

sua organização ideal futura. As declarações de visão eficazes são concisas e fornecem uma imagem do desejado (Pekarsky, 2007 adapt. e trad. ALVA R&C).

- **Wild Cards:** Um *Wild Card* refere-se a um evento surpreendente e geralmente de carácter imprevisível, que resultaria em impactos (ou consequências) imprevistos, que poderiam mudar o curso do futuro - descontinuidades com um fator surpresa. (Glossary of terms commonly used in Futures Studies, GFAR, set. 2014, adapt. e trad. ALVA R&C).



www.labx.gov.pt | labx@labx.gov.pt    