

# KIT INOVAÇÃO ANTECIPATÓRIA



---

Metodologia e Ferramentas  
versão 1.0

Parceiro metodológico:

**Título:**

Kit Inovação Antecipatória | Metodologia e Ferramentas

**Organização, design e edição desta versão:**

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

**Data:**

dezembro 2024

**Conteúdo:****Parceiro metodológico para o desenvolvimento deste kit:****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.



© 2024 **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.

# Índice

## 1. Introdução

## 2. O que é a inovação antecipatória?

## 3. Como utilizar este kit?

## 4. Como aplicar este kit?

## 5. Problemas enquadrados por áreas temáticas

## 6. Ferramentas

Forças de Mudança

**Ferramenta 1** | Identificação de Forças de Mudança

**Ferramenta 2** | Análise de Forças de Mudança

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

## 7. Glossário

1.

# Introdução

# 1. Introdução

O **Kit Inovação Antecipatória** surge como uma ferramenta estratégica essencial para organizações públicas que enfrentam um cenário de rápida evolução e complexidade crescente, para assegurarem uma abordagem eficiente, sustentável e proativa em relação ao futuro. Com ele, gestores e funcionários públicos podem aceder a uma metodologia para antecipar, planear e agir face a desafios emergentes. Este kit oferece um conjunto de ferramentas práticas desenhadas para melhorar a capacidade de planeamento e inovação, facilitando uma resposta ágil e estratégica às necessidades da sociedade.

Tem como **objetivo principal** transformar conhecimento em ação, guiando os utilizadores desde o problema a tratar, passando pela escolha e utilização da ferramenta adequada, até à aplicação prática dos seus resultados.

Com um foco claro em antecipar mudanças e melhorar o alinhamento estratégico das organizações públicas, o kit torna-se um recurso essencial para lidar com desafios contemporâneos e futuros.

O kit está estruturado em quatro áreas temáticas que refletem os desafios típicos enfrentados pelas organizações públicas:

- **Forças de Mudança:** Esta área aborda a necessidade de compreender e reagir aos contextos externos que influenciam a organização;
- **Futuros Alternativos:** Foca-se na gestão da incerteza e da mudança;
- **Visão:** Relaciona-se com a necessidade de melhorar o alinhamento organizacional ou de equipa;
- **Estratégia:** Esta área concentra-se no posicionamento e planeamento para o futuro.

2.

O que é a inovação  
antecipatória?

# Preparar o setor público para o futuro

Atualmente, os contextos do setor público são voláteis, incertos, complexos e ambíguos (mundo VICA) e a elaboração de políticas não pode ser linear como era devido à incerteza que nos rodeia. O pensamento do futuro (futures thinking) reconhece a possibilidade - ou mesmo a probabilidade – de uma mudança. Parte do presente e dos problemas atuais para considerar uma vasta gama de futuros possíveis, as suas consequências e potenciais respostas.

Assim, a ação organizacional deve ser proativa, não só com respostas eficazes aos problemas do dia-a-dia, mas também assumindo uma postura de antecipação face a desafios que a maior parte das vezes não podem ser previstos para uma reação imediata.

Para a OCDE (2021) “os governos precisam aprender a antecipar – isto é, criar conhecimento sobre o futuro – mas também tornar isso viável através da implementação de inovações”. Para tanto, é necessário uma governança antecipatória, um conjunto de estruturas e mecanismos que permitem e promovem a inovação no setor público com ações orientadas para o futuro e baseadas na participação e experimentação empírica.

Com o modelo de facetas de inovação do setor público (OPSI) surge a **inovação antecipatória** com a qual é possível explorar, experimentar e antecipar cenários futuros de ação, aumentando o conhecimento e a capacidade de resposta das organizações públicas perante as incertezas.

# Preparar o setor público para o futuro

## FACETAS DA INOVAÇÃO



Fonte: Observatório de Inovação no Setor Público (OCDE/OPSI)

Envolver as organizações públicas na prática do futuro desenvolve os seus próprios mecanismos internos de gestão pública e o seu leque de competências,

assegurando, idealmente e por defeito, uma abordagem sustentável, responsável e ativa em relação ao futuro.



3.

Como utilizar este kit?

# Como utilizar este kit?

O Kit Inovação Antecipatória foi estruturado para atender a um vasto leque de utilizadores, adaptando-se às necessidades específicas de cada organização pública, independentemente da sua dimensão ou maturidade em inovação.

Apresenta duas vias de utilização distintas, que facilitam a escolha das ferramentas mais adequadas para o planeamento estratégico, resolução de problemas organizacionais ou aplicação de ferramentas.

## 1. Utilização Baseada em Problemas Enquadradores

Esta via é ideal para quem deseja partir dos problemas já identificados no kit, organizados em quatro dimensões: **Forças de Mudança, Futuros Alternativos,**

**Visão e Estratégia.** Cada dimensão é acompanhada de ferramentas específicas para abordar os problemas aí listados.

## 2. Utilização de Ferramentas Específicas para Propósitos Definidos

Esta via destina-se a quem já tem um propósito claro em mente e procura a ferramenta mais adequada para apoiar esse objetivo. Seja para analisar um contexto específico ou para avaliar impactos estratégicos, o kit oferece flexibilidade, permitindo o uso pontual de ferramentas como o **Business Model Canvas** ou o **Despiste de Consequências a projetos ou iniciativas e não apenas a problemas.**

4.

Como aplicar este kit?

# Como aplicar este kit?

## Passo 1: Identificar a via

### 1. Problemas Enquadradores:

- Usa o kit a partir dos problemas já enquadrados e das áreas temáticas: **Forças de Mudança, Futuros Alternativos, Visão e Estratégia**;
- Ideal para quem enfrenta problemas organizacionais e deseja utilizar ferramentas específicas para solucioná-los;

### 2. Utilização de Ferramentas Específicas:

- Tem um propósito claro e deseja utilizar apenas ferramentas específicas para um objetivo definido.

## Passo 2: Definir o Foco

Escolha um problema ou tema prioritário. O problema escolhido é considerado o foco. Este determina a área temática e as ferramentas mais adequada.

## Passo 3: Estabelecer o Horizonte Temporal

Decida o prazo que melhor se alinha ao problema e ao contexto. Para decidir sobre qual o horizonte temporal a considerar, deverá responder a esta questão: Até que ponto na linha do tempo do futuro queremos chegar?

Pode-se distribuir o horizonte temporal em três momentos e de acordo com o contexto para o pensamento do futuro:

- **Curto prazo:** quando a organização pretenda concentrar-se num futuro próximo, entre **1 a 3 anos**, para eventos com elevada probabilidade de acontecer e um alto impacto na sua atividade;
- **Médio prazo:** quando a organização se encontre a procurar novas ideias que sejam viáveis e que melhorem a sua eficiência num período de **3 a 5 anos**;

# Como aplicar este kit?

- **Longo prazo:** quando a organização procure desenvolver estratégias sólidas ou uma visão, a **mais de 5 anos** do momento atual, para fazer face a uma crescente incerteza e fornecer maior potencial para a tomada de decisões no presente.

## Passo 4: Selecionar Ferramentas

### 1. Forças de Mudança:

- **Identificação de Forças de Mudança** (Ferramenta 1)
- **Análise de Forças de Mudança** (Ferramenta 2)

### 2. Futuros Alternativos:

- **Compilação de Cenários** (Ferramenta 3)
- **Método Dedutivo** (Ferramenta 4)

### 3. Visão:

- **Vision Board** (Ferramenta 5)
- **Backcasting** (Ferramenta 6)

### 4. Estratégia:

- **Análise e Avaliação** (Ferramenta 7)

- **Business Model Canvas** (Ferramenta 8)
- **Despiste de Consequências** (Ferramenta 9)

Cada ferramenta oferece instruções detalhadas, com passos práticos para ajudar a conduzir a sessão de trabalho e aplicar a metodologia de forma eficaz. Dependendo da ferramenta escolhida, siga as etapas fornecidas no kit:

- **Ferramentas de Tendências (1 e 2):** Identifique e priorize as forças de mudança e incertezas que impactam o futuro da organização;
- **Ferramentas de Cenários (3 e 4):** Explore possíveis cenários futuros e como eles podem influenciar a organização;
- **Ferramentas de Visão e Estratégia (5 a 9):** Crie mapas de visão futura, analise e ajuste modelos de negócios e tome decisões estratégicas com base nas consequências.

# Como aplicar este kit?

## Passo 5: Conduzir Sessões de trabalho

### 1. Constitua uma equipa de trabalho e de facilitadores

- Escolha uma equipa de, pelo menos, duas pessoas da organização para liderar a aplicação da ferramenta e facilitar a sessão;
- Cada sessão deverá ter um facilitador principal (anfitrião) que será o responsável pela liderança e condução da sessão;
- Os facilitadores devem desenhar a sessão com o responsável da organização ou da equipa para comunicarem claramente os objetivos e o propósito da sessão aos seus participantes.

### 2. Selecione os participantes

- Inclua representantes de diversas partes da organização, entre 4 a 12 participantes, garantindo diversidade de perspetivas e incluir gestores de topo e decisores;

- Distribua os participantes, sempre que possível, por grupos de 3 a 4 pessoas;
- Considere a distribuição das hierarquias pelos grupos para evitar que dinâmicas de poder influenciem negativamente os resultados nos grupos.

## Passo 6: Monitorizar e avaliar os resultados

Após aplicar as ferramentas, é essencial monitorizar os resultados e avaliar o impacto das ações tomadas:

- Defina indicadores de sucesso;
- Avalie o impacto das ações, garantindo ajustes contínuos.

5.

Problemas enquadrados  
por áreas temáticas

# Problemas enquadrados por áreas temáticas

O Kit está estruturado em 4 áreas temáticas. Cada área temática está relacionada com um conjunto de problemas identificados por organizações públicas portuguesas, mas pode haver outros problemas que a organização queira trabalhar na aplicação desta metodologia. Estes podem ser enquadrados nas diferentes áreas temáticas, permitindo desta forma selecionar a ferramenta mais adequada para tratar o problema que não consta na lista.

Com base no problema a trabalhar são recomendadas ferramentas que podem ajudar a organização a trabalhar o problema identificado.

A entrada no kit pode ser feita por duas vias como já referido. O Navegador, que encontra na página seguinte, permite a escolha por uma das duas vias de utilização de forma ágil:

- **pelos problemas**, ao clicar no círculo central será direcionado diretamente para a lista de problemas;
- **pelas ferramentas**, ao clicar no círculo da ferramenta será direcionado diretamente para a aplicação passo-a-passo da ferramenta.



# Navegador do kit



# Lista de Problemas

(continua na página a seguir)



Selecione o seu problema a partir da lista

Neste mapa encontra uma seleção de problemas e a correspondência com as respectivas áreas temáticas.

## Forças de mudança

- Dificuldade em acompanhar as mudanças tecnológicas
- Rigidez das regras formais (leis e regulamentos)
- Exigência de serviços cada vez mais rápidos e personalizados
- Necessidade de entregas rápidas, sem robustecer as soluções e sem experimentar
- Ausência de extrapolação / reflexão sobre o impacto de acontecimentos externos na nossa atividade
- Dificuldade em construir uma compreensão comum das evoluções contextuais possíveis e plausíveis
- Dificuldade em perceber desafios e vulnerabilidades
- Falta de comunicação com entidades externas
- Aumento das regulamentações que limitam a inovação ou alteram a forma de prestação de serviços
- Desconhecimento das atribuições e competências das entidades públicas pela Administração Pública e sociedade
- Pouco suporte ou processos inadequados para resolver conflitos externos e divergências

## Futuros Alternativos

- Dificuldade em lidar com um ambiente de constante mudança, incerteza, ambiguidade, complexidade e volatilidade
- Dificuldade em prever as mudanças que podem afetar as políticas públicas e os serviços prestados
- Baixa capacidade de preparação para cenários alternativos
- Frágil compreensão das possíveis imagens do futuro
- Pouca tolerância ao risco
- Pouca abertura a novas ideias e abordagens
- Resistência a mudanças culturais e processos de inovação dentro da organização
- Falta de plataformas que permitam o diálogo estratégico
- As diferentes mudanças geram pressão sobre novas formas de prestar serviços e novos desafios
- Necessidade de testar a estratégia em condições externas diferentes
- Falta de expectativa para experimentar práticas tangíveis

# Lista de Problemas



Selecione o seu problema a partir da lista

## Visão

- Cultura organizacional adversa à inovação
- Desalinhamento organizacional
- Desmotivação e falta de compromisso das equipas
- A organização, departamento e/ou equipa estão num ciclo estático, com tendência para a imobilidade (inovação e melhorias são em regra adiadas)
- Desafios na liderança (comunicação, responsabilidade, alinhamento, execução, cultura, etc.)
- Baixa vinculação (dificuldade na participação e na implementação)
- Desalinhamento entre a política e o técnico sobre o serviço a prestar
- Dificuldade em incluir práticas participativas na gestão
- Falta de capacidade para promover diálogo/debate sobre a direção da organização / departamento / equipa
- A existência de silos que limita a cooperação entre departamentos/equipas
- Inexistência de missão, visão e valores, por parte das organizações do setor público.

## Estratégia

- Foco no curto prazo (nas atividades e desafios diários)
- Capacidade estratégica comprometida
- Dificuldade em implementar orientações estratégicas
- Dificuldade de implementação de propostas inovadoras
- Inexistência de uma definição do que se quer num futuro de médio / longo prazo
- Falta de incentivo organizacional para inovação
- Falta de tempo para o planeamento
- Pouca especialização em áreas de inovação e tecnológicas emergentes
- Ausência de mecanismos de incentivo para a inovação
- Dificuldade em atrair e reter talentos
- Poucas oportunidades de crescimento profissional

6.

# Ferramentas

# **Forças** de mudança



Necessidade de entender e reagir a contextos externos

# Forças de mudança

Este conjunto de problemas abrange:

- Dificuldade em acompanhar as mudanças tecnológicas
- Rigidez das regras formais (leis e regulamentos)
- Exigência de serviços cada vez mais rápidos e personalizados
- Necessidade de entregas rápidas, sem robustecer as soluções e sem experimentar
- Ausência de extrapolação / reflexão sobre o impacto de acontecimentos externos na nossa atividade
- Dificuldade em construir uma compreensão comum das evoluções contextuais possíveis e plausíveis
- Dificuldade em perceber desafios e vulnerabilidades
- Falta de comunicação com entidades externas
- Aumento das regulamentações que limitam a inovação ou alteram a forma de prestação de serviços
- Desconhecimento das atribuições e competências das entidades públicas pela Administração Pública e sociedade
- Pouco suporte ou processos inadequados para resolver conflitos externos e divergências

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

# Escolha a **ferramenta certa!**

Cada área temática 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 Forças de Mudança



Ferramenta 1



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma ferramenta que auxilia a identificar e caracterizar as forças de mudança relacionadas com o foco e horizonte temporal proposto pela organização com impacto no seu futuro.

### RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificação das 5 forças de mudança com maior impacto para o foco e horizonte temporal definido pela organização;
- Visão partilhada sobre as consequências das forças de mudança e as áreas da organização que serão afetadas.

## Análise de Forças de Mudança



Ferramenta 2



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma ferramenta que permite selecionar e analisar coletivamente as possíveis implicações das forças de mudança. Esta é projetada para ajudar as organizações a controlar fatores de mudança e entender a sua interação e dependência.

### RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificação dos principais fatores das Forças de Mudança que afetam a organização;
- Compreensão das interações e dependências entre esses fatores;
- Identificação das ameaças e oportunidades do cruzamento das forças de mudança.



## Identificação de Forças de Mudança

### Ferramenta 1





# Identificação de Forças de Mudança

## Ferramenta 1



### FINALIDADE

Esta ferramenta vai permitir:

- Compilar de uma forma rápida e simplificada as forças de mudança relevantes para o setor, tipo de organização, serviço/produto ou problema específico da organização, procurando-as em fontes fidedignas;
- Identificar as suas possíveis consequências para o futuro da organização;
- Identificar áreas da organização que poderão ser afetadas.



### MATERIAIS

- Template [1.1](#); [1.2](#)
- Lista de Forças da Mudança;
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Realização de uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor para identificar ações que deem resposta às consequências identificadas e preparar a organização para as mudanças futuras.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 1 dia

**Sessão:** 2 a 3 horas



### **PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho**

#### **1.1. Enquadramento prévio à sessão**

##### **1.1.1. Designação da equipa de trabalho e facilitadores**

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### **1.1.2. Foco e horizonte temporal**

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente superior a 10 anos o que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior.

##### **1.1.3. Seleção de participantes**

Ver Capítulo 4 deste kit.

#### **1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão**

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit;
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente Forças de Mudança, Megatendências, Tendências, Sinais Fracos e Wildcards.

#### **1.2. Definição de uma taxonomia para pesquisar e organizar os dados**

É fundamental ter lentes que auxiliam na identificação e classificação das Forças de Mudança. Poderá ser desenvolvida uma taxonomia especificamente para o projeto ou utilizar uma já existente para alargar o alcance da análise dos fatores externos relacionados com o foco. As mais conhecidas são:

- ▶ **STEEP**: Sociedade; Tecnologia; Economia; Ambiente; Política.
- ▶ **PESTLE** – Política; Economia; Sociedade; Tecnologia; Legal; Ambiente.



## Identificação de Forças de Mudança | Ferramenta 1

### 1.3. Procura de fontes fidedignas para a identificação de Forças de Mudança

Pesquise em organizações que identificam Forças de mudança e as monitorizam numa perspetiva de 360°. Segue uma lista de algumas fontes fidedignas:

- Agência Europeia do Ambiente
- Comissão Europeia
- Agência Internacional de Energia
- World Economic Forum
- PLANAPP

Recomenda-se o uso de três fontes fidedignas, abrangentes, independentes e atualizadas para uma seleção rápida, mas rigorosa e metódica das forças de mudança.

### 1.4. Organização da pesquisa e listagem de Forças de Mudança

- ▶ Elabore uma lista das principais forças de mudança (Tendências, Megatendências, Sinais Fracos e Wild Cards) com uma designação neutral (ex: Teletrabalho), num máximo de 18 forças, que podem ter um impacto significativo no foco e horizonte temporal definidos;
- ▶ Organize toda a informação no Template 1.1:
  - Foco e horizonte temporal;

- Lista das forças de mudança, aprofundada com uma breve descrição e a sua relação com o foco ou alguma informação que a suporte.



### PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

#### 2.1. Enquadramento da sessão:

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Forças de Mudança, Megatendências, Tendências, Sinais Fracos e Wildcards.
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo).

#### 2.2. Dinâmicas da sessão:

##### Exercício 1: Selecionar e analisar as forças de mudança

Os participantes são convidados a ler a informação do Template 1.1. (formato A2 ou A1) afixado na sala, com o foco, horizonte temporal e a lista de 18 forças de mudança.

O facilitador pede para cada grupo refletir e selecionar cinco forças de mudança que considerem ter maior impacto no foco e horizonte temporal para a organização.

Escrevem-nas num post-it e colam-nas na coluna Forças de Mudança do template 1.2 (formato A3) que se encontra na mesa de cada grupo.

Em grupo analisam e escrevem em post-its:

- ▶ as consequências: gerar tantas consequências positivas, neutras ou negativas que entenderem que cada força de mudança pode trazer para o foco definido;
- ▶ possíveis ameaças ou oportunidades: pensar como podem estas consequências afetar o foco: Abrirá uma oportunidade ou representará uma ameaça e indicar qual(is);
- ▶ áreas afetadas da organização.

Selecionam um porta-voz para apresentar os resultados do exercício aos restantes grupos.

##### Exercício 2: Partilhar em plenário

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados do grupo e colar os post-its no template 1.2, em formato A2 ou A1, afixado numa zona visível para todos os participantes.

Após as apresentações, o facilitador agrupa os resultados das forças de mudança iguais e promove um breve diálogo entre os participantes sobre as conclusões para cada coluna.

##### Exercício 3: Priorizar as forças de mudança para a organização



## Identificação de Forças de Mudança | Ferramenta 1

Para se priorizar as 5 forças com mais impacto para a organização será feita uma votação: cada grupo terá 5 votos que deverá distribuir pelas forças de mudança do template 1.2 afixado na parede.

No final, o facilitador soma os votos de cada força e são selecionadas as 5 mais votadas. Se houver empate, o facilitador deve estimular o debate de forma a atingir um consenso.

### Encerramento da sessão

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.

### PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração, destacando as cinco forças de mudança com maior impacto para o foco e horizonte temporal definido pela organização.

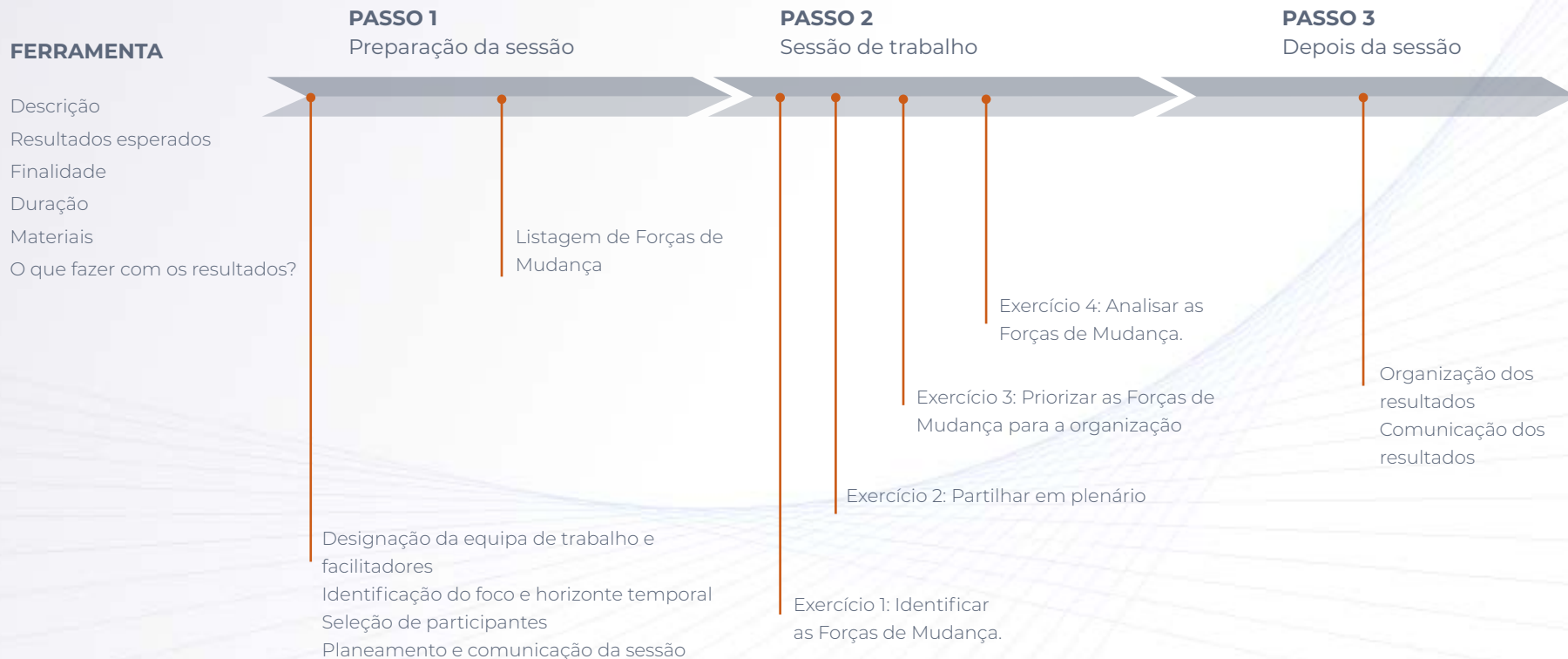
### Próximos passos

- ▶ De forma a tirar proveito dos resultados obtidos com esta ferramenta, deve realizar-se uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor para identificar ações que permitam responder às consequências que as Forças de Mudança identificadas podem trazer à organização.
- ▶ Aplique a Ferramenta 2 - Análise das Forças de Mudança para ter uma compreensão alargada das forças de mudança priorizadas e desenhar um plano de ação para a organização que ajude a mitigar as ameaças ou a explorar as oportunidades.



## Análise de Forças de Mudança

### Ferramenta 2



# Análise de Forças de Mudança

## Ferramenta 2



### FINALIDADE

A finalidade da ferramenta é capacitar as organizações a entenderem melhor o contexto externo e as suas possíveis implicações, promovendo uma abordagem proativa e antecipatória. Isso permite que as organizações se posicionem estrategicamente e planeiem as suas ações de forma a maximizar oportunidades e minimizar riscos associados face às forças de mudança.



### MATERIAIS

- Templates [2.1](#); [2.2](#); [2.3](#); [2.4](#); [2.5](#); [2.6](#).
- Lista de Forças da Mudança;
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Realização de uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor e, desenhar um plano de ação para mitigar riscos e aproveitar oportunidades, para posicionar e antecipar as respostas às forças de mudança com maior impacto na organização.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 2 dias

**Sessão:** 1 dia



### **PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho**

#### **1.1. Enquadramento prévio à sessão**

##### **1.1.1. Designação da equipa de trabalho e Facilitadores**

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### **1.1.2. Foco e horizonte temporal**

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente sempre superior a 10 anos que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior.

##### **1.1.3. Seleção de participantes**

Ver Capítulo 4 deste kit.

#### **1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão**

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit;
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente Forças de Mudança, Megatendências, Tendências, Sinais Fracos e Wildcards.

#### **1.2. Organização da pesquisa e listagem de Forças de Mudança**

- ▶ Elabore uma lista das principais forças de mudança (Tendências, Megatendências, Sinais Fracos e Wildcards) com uma designação neutral (ex: Teletrabalho), num máximo de 18 forças, que podem ter um impacto significativo no foco e horizonte temporal definidos;
- ▶ Poderá utilizar o template 1.1 da ferramenta 1 para organizar a informação.





### **PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho**

#### **2.1. Enquadramento da sessão:**

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Forças de Mudança, Megatendências, Tendências, Sinais Fracos e Wildcards.
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo).

#### **2.2. Dinâmicas da sessão:**

##### **Exercício 1:** Identificar as Forças de Mudança.

Os participantes são convidados a ler a informação do Template 1.1. (formato A2 ou A1) afixado na sala, com o foco, horizonte temporal e a lista de 18 forças de mudança.

O facilitador pede para cada grupo refletir e selecionar, da lista apresentada de forças de mudança: três megatendências, três tendências, um sinal fraco e um wildcard, de acordo com o seu grau de impacto para a organização e a explorar as suas consequências e medidas de mitigação.

Devem escrever as forças de mudança, identificadas, em post-its e colocar nos templates 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 (formato A3), respetivamente, que se encontram na mesa de cada grupo.

Em grupo analisam e escrevem em post-its as consequenciais e as ações correspondentes, de forma a mitigar as consequências negativas e a potenciar as consequências positivas. De seguida devem colocar os post-its na respetiva coluna dos templates.

Selecionam um porta-voz para apresentar os resultados do exercício aos restantes grupos.

##### **Exercício 2:** Partilhar em plenário

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados do grupo e colar os post-its no template 2.5, em formato A2 ou A1, afixado numa zona visível para todos os participantes.

Após as apresentações, o facilitador agrupa os resultados das forças de mudança iguais e promove um breve diálogo entre os participantes sobre as conclusões.

##### **Exercício 3:** Priorizar as forças de mudança para a organização

# Passo-a-Passo

## Análise de Forças de Mudança | Ferramenta 2



Tendo como referência a informação contida no Template 2.5, o facilitador deverá instruir os grupos a priorizar, com base no maior impacto para a organização, duas megatendências, duas tendências, um sinal fraco e um wildcard.

Cada grupo terá 6 votos que deverá distribuir pelas forças de mudança do Template 2.5. essa votação deverá identificar duas megatendências, duas tendências, um sinal fraco e um wildcard.

No final, o facilitador soma os votos de cada força de mudança e seleciona as mais votadas. Se houver empate, o facilitador deve estimular o debate de forma a atingir um consenso.

### **Exercício 4:** Analisar as Forças de Mudança.

O facilitador coloca todas as Forças de Mudança, selecionadas no exercício anterior, na tabela do Template 2.6 (utilizar um formato A1 ou maior), afixado numa zona visível para todos os participantes, da seguinte forma:

- ▶ Cruze a Força de Mudança A (primeira célula da coluna) com a mesma Força de Mudança A (primeira célula da linha). De seguida cruze a 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 entre si;

O facilitador promove a discussão, em plenário, para identificar problemas/dificuldades (ameaças) e oportunidades resultantes das interações/cruzamento das forças de mudança.

O facilitador escreve cada problema ou oportunidade identificada num post-it e coloca no template 2.6.

### **Encerramento da sessão**

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.



### **PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados**

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração, destacando as cinco forças de mudança com maior impacto para o foco e horizonte temporal definido pela organização.

### **Próximos passos**

De forma a tirar proveito dos resultados obtidos com esta ferramenta, deve realizar-se uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor para identificar ações que possam responder às consequências que as Forças de Mudança identificadas podem trazer à organização.

# **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 prever as mudanças que podem afetar as políticas públicas e os serviços prestados
- Baixa capacidade de preparação para cenários alternativos
- Frágil compreensão das possíveis imagens do futuro
- Pouca tolerância ao risco
- Pouca abertura a novas ideias e abordagens
- Resistência a mudanças culturais e processos de inovação dentro da organização
- Falta de plataformas que permitam o diálogo estratégico
- As diferentes mudanças geram pressão sobre novas formas de prestar serviços e novos desafios
- Necessidade de testar a estratégia em condições externas diferentes
- Falta de expectativa para experimentar práticas tangíveis

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

# Escolha a **ferramenta certa!**

Cada área temática 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



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma ferramenta que permite reunir informações sobre o futuro com base em cenário(s) existente(s) selecionado(s), a partir de fontes fidedignas, para promover a compreensão sobre a evolução futura do contexto externo de um determinado foco para a organização.

### RESULTADO ESPERADO:

Identificação de cenários com mais impacto no foco da organização e análise das ameaças e oportunidades associadas a cada um dos cenários.

## Método Dedutivo



Ferramenta 4



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma ferramenta que visa ajudar as organizações na antecipação e preparação para futuros alternativos. Baseando-se num processo participativo, esta ferramenta é desenhada para promover discussões estratégicas contínuas, avaliando potenciais riscos e oportunidades através da criação de cenários detalhados.

### RESULTADOS ESPERADOS:

- Cenários alternativos bem delineados que refletem diferentes futuros possíveis para a organização;
- Identificação de forças de mudança e suas possíveis evoluções;
- Alinhamento estratégico e fortalecimento da capacidade de resposta da organização.



## Compilação de cenários

### Ferramenta 3

#### FERRAMENTA

Descrição  
Resultados esperados  
Finalidade  
Duração  
Materiais  
O que fazer com os resultados?

#### PASSO 1

Preparação da sessão

Designação da equipa de trabalho e facilitadores  
Identificação do foco e horizonte temporal  
Seleção de participantes  
Planeamento e comunicação da sessão

Pesquisar cenários de ambientes futuros

#### PASSO 2

Sessão de trabalho

Exercício 1: Selecionar cenários

Exercício 2: Identificar ameaças e oportunidades do cenário

Exercício 3: Agrupar ameaças/ oportunidades por afinidade

Exercício 4: Partilhar em plenário

Exercício 5: Priorizar ameaças e oportunidades

#### PASSO 3

Depois da sessão

Organização dos resultados  
Comunicação dos resultados  
Desenhar um plano de ação

# Compilação de cenários

## Ferramenta 3



### FINALIDADE

Esta ferramenta vai permitir:

- Identificar e classificar cenários futuros com impacto na organização;
- Descobrir e listar os desafios que os cenários selecionados com maior impacto no foco colocam à organização.



### MATERIAIS

- Template [3.1](#); [3.2](#)
- Impressões dos templates em grandes dimensões da ferramenta;
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Construir um plano de ação de acordo com os cenários escolhidos que defina ações para mitigar ameaças e explorar oportunidades futuras.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 2 dias

**Sessão:** 4 a 7 horas





### PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho

#### 1.1. Enquadramento prévio à sessão

##### 1.1.1. Designação da Equipa de Trabalho e Facilitadores

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### 1.1.2. Foco e horizonte temporal

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente sempre superior a 10 anos que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior, todavia poderá não obter resultados tão interessantes nos cenários compilados.

##### 1.1.3. Seleção de Participantes

Ver Capítulo 4 deste kit.

#### 1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit;
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente Cenários, Forças de Mudança, Incertezas, Ameaças, Oportunidades.
- ▶ Com base no foco definido, pesquise Cenários de ambientes futuros alternativos plausíveis, consistentes, possíveis e já construídos por organizações e projetos reconhecidos, como:
  1. [European Foresight Platform](#)
  2. European Environment Agency - [Scenarios for a sustainable Europe in 2050](#)
  3. [The European Commission – Joint Research Centre](#)
  4. [National Intelligence Council's Global Trends report](#)
  5. [Shell Scenarios](#)
  6. [World Economic Forum](#)



7. [Fundação Calouste Gulbenkian](#) - Foresight Portugal 2030

8. [Great Transition Initiative](#)

9. [McKinsey](#)

10. [Millennium project](#)

11. [Forum for the Future](#)

- Selecione seis cenários, em articulação com a gestão de topo ou Conselho de Administração da organização.
- Resuma a informação recolhida e coloque no template 3.1 - Cartão de Cenário. Cada cenário deverá ter um cartão impresso em formato A3 e A4.

## PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

### 2.1. Enquadramento da sessão:

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Cenários, Ameaças, Oportunidades;
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (máximo de 4 participantes por grupo).

### 2.2. Dinâmicas da sessão:

#### Exercício 1: Selecionar cenários

Em plenário, o facilitador apresenta cada um dos seis cenários aos participantes, relacionando-os com o Foco e Horizonte Temporal definido pela organização.

Após a apresentação, os grupos selecionam qual o cenário que gostariam de trabalhar na sessão.

#### Exercício 2: Identificar ameaças e oportunidades do cenário

Na mesa do grupo, o facilitador pede a cada participante



## Compilação de cenários | Ferramenta 3

que reflita e escreva quais as ameaças e oportunidades que identificam para a organização, podendo ou não relacionar com o seu departamento/serviço (uma ameaça ou oportunidade por post-it).

### **Exercício 3:** Agrupar por afinidade

O facilitador pede a cada participante para partilhar com o grupo as suas ameaças e oportunidades. À medida que vão sendo partilhadas e colocadas nas respetivas colunas do template 3.2 (formato A2) do grupo, procede-se de forma colaborativa ao agrupamento de ameaças e oportunidades semelhantes.

Os resultados devem ser organizados em grupos/clusters, quando abordem questões semelhantes.

Designam um porta-voz para as apresentar em plenário.

### **Exercício 4:** Partilhar em plenário

O facilitador chama, à vez, os porta-voz de cada grupo para apresentarem os resultados da dinâmica anterior e afixam o template 3.2 na parede.

À medida que cada grupo termina a apresentação, o facilitador promove um breve diálogo entre os participantes

sobre as conclusões das ameaças e oportunidades e pede ao(s) outro(s) grupo(s) que proponha(m) novas ameaças ou oportunidades. O facilitador vai acrescentado as ideias que forem surgindo no template 3.2 de cada grupo.

### **Exercício 5:** Priorizar ameaças e oportunidades

O facilitador pede a cada participante que vote em duas ameaças e duas oportunidades de cada cenário, considerando aquelas que mais poderão influenciar diretamente o foco da organização face ao horizonte temporal. Caso o número de participantes na sessão seja 10 ou mais e/ou a duração da sessão já estiver muito longa, pode-se optar por fazer votação por grupo e não individual.

### **Encerramento da sessão**

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.



### PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

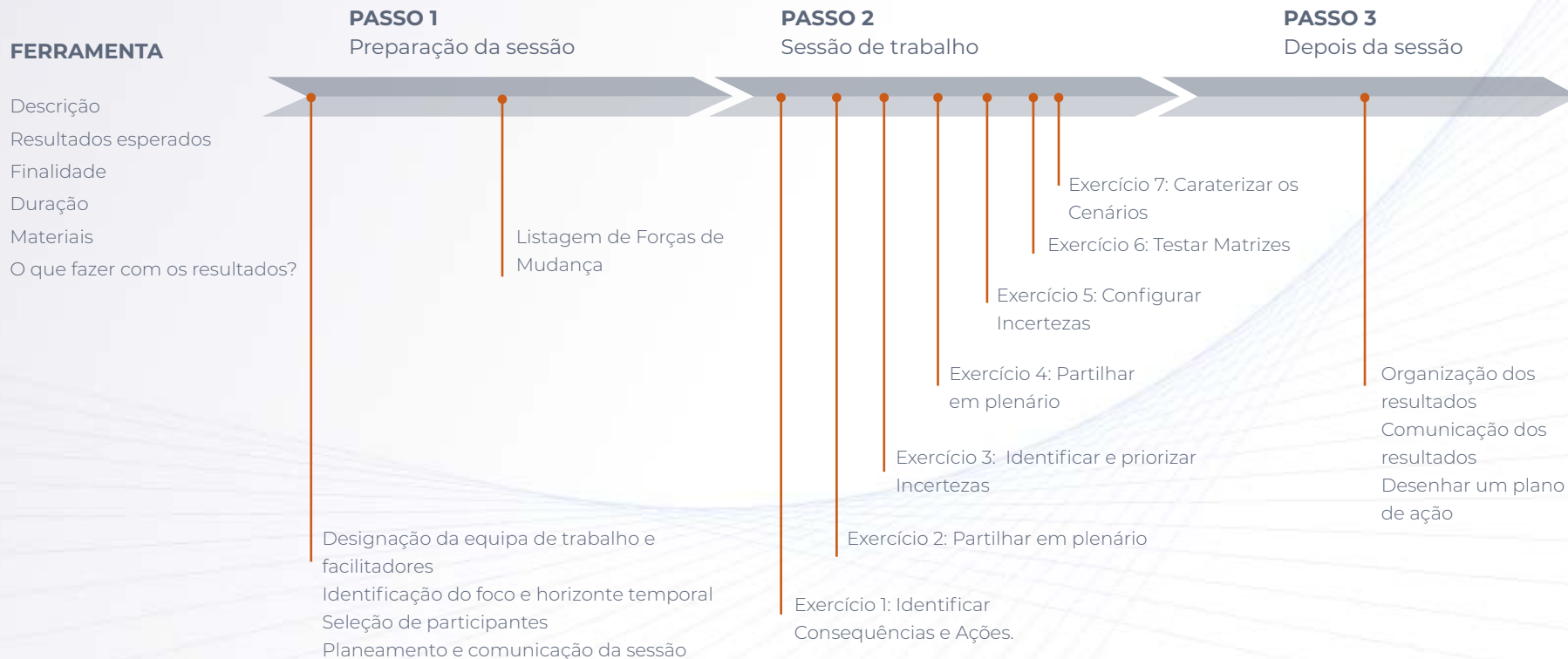
- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração, destacando as forças de mudança a serem monitorizadas.

### Próximos passos

De forma a tirar proveito dos resultados obtidos com esta ferramenta deve realizar-se uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor e desenhar um plano de ação para mitigar as ameaças e explorar as oportunidades de cada cenário escolhido.

## Método Dedutivo

### Ferramenta 4



# Método Dedutivo

## Ferramenta 4



### FINALIDADE

O objetivo desta ferramenta é fornecer às organizações um método estruturado para explorar futuros alternativos e, assim, melhorar a sua capacidade de resposta proativa. Ao criar cenários, a organização pode planejar estratégias mais eficazes, melhorar o alinhamento interno e aumentar a resiliência perante a incerteza e mudança.



### MATERIAIS

- Template [4.1](#); [4.2](#); [4.3](#); [4.4](#); [4.5](#), [4.6](#), [4.7](#) e [4.8](#).
- Lista de Forças de Mudança;
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

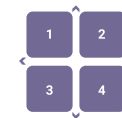
Realização de uma sessão colaborativa para montar um plano para explorar as oportunidades e mitigar ameaças e problemas.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 2 dias

**Sessão:** 1 dia



### PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho

#### 1.1. Enquadramento prévio à sessão

##### 1.1.1. Designação da Equipa de Trabalho e Facilitadores

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### 1.1.2. Foco e horizonte temporal

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente sempre superior a 10 anos que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior.

##### 1.1.3. Seleção de Participantes

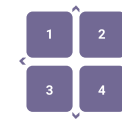
Ver Capítulo 4 deste kit.

#### 1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit;
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente Forças de Mudança, Megatendências, Tendências, Sinais Fracos, Wildcards, Incertezas e Cenários.

#### 1.2. Organização da pesquisa e listagem de Forças de Mudança

- ▶ Elabore uma lista das principais forças de mudança (Tendências, Megatendências, Sinais Fracos, Wildcards e Incertezas) com uma designação neutral (ex: Teletrabalho), num máximo de 24 forças, que podem ter um impacto significativo no foco e horizonte temporal definidos.
- ▶ Recomenda-se o uso de três fontes fidedignas, abrangentes, independentes e atualizadas para uma seleção rápida, mas rigorosa e metódica das forças



de mudança. Poderá consultar esta informação na Ferramenta 1.

- ▶ Organize toda a informação:
  - Foco e horizonte temporal;
  - Lista das forças de mudança, aprofundada com uma breve descrição e a sua relação com o foco ou alguma informação que a suporte;
  - Utilize o template 4.1 (formato A4) para ajudar a organizar esta informação.

## PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

### 2.1. Enquadramento da sessão:

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Forças de Mudança, Megatendências, Tendências, Sinais Fracos, Wildcards, Incertezas e Cenários.
- ▶ Apresente a lista de forças de mudança (template 4.1), contextualizando-as;
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo).

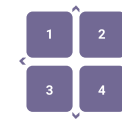
### 2.2. Dinâmicas da sessão:

#### Exercício 1: Identificar Consequências e Ações.

O facilitador apresenta todas as Forças de Mudança, onde exclui as incertezas (que serão apresentadas no exercício 3).

O facilitador pede para cada grupo refletir e identificar duas consequências (positivas ou negativas) para cada Força de Mudança, considerando o Foco e Horizonte Temporal.





Os grupos escrevem-nas num post-it e colocam na coluna **Consequências Positivas ou Negativas** do template 4.2 (formato A3) que se encontra na mesa de cada grupo.

De seguida, o facilitador pede aos grupos que identifiquem uma ação para cada consequência de forma a potenciar as consequências positivas e a minimizar as consequências negativas.

Os grupos escrevem-nas num post-it e colocam na coluna **Ações** do template 4.2.

Cada grupo deve selecionar um porta-voz para apresentar os resultados do exercício aos restantes grupos.

### Exercício 2: Partilhar em plenário

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados do grupo e colar os post-its no template 4.2 (de sala) que deverá estar em formato A2 ou A1, afixado numa zona visível para todos os participantes.

Após as apresentações, o facilitador agrupa os resultados similares e promove um breve diálogo entre os participantes sobre as conclusões de cada coluna.

### Exercício 3: Identificar e priorizar Incertezas

O facilitador apresenta as incertezas e pede para cada grupo refletir e identificar duas incertezas da lista, que sejam relevantes para o foco e horizonte temporal.

Os grupos escrevem-nas num post-it e colocam na coluna **Incertezas** do template 4.3 (formato A3) que se encontra na mesa de cada grupo.

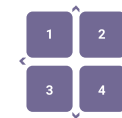
De seguida, para cada uma das incertezas identificadas, o facilitador pede aos grupos para avaliarem numa escala de 1 a 5:

- O grau de importância: Os grupos escrevem-nas num post-it e colocam na coluna **Grau de Importância** para o foco do template 4.3;
- O grau de incerteza: Os grupos escrevem-nas num post-it e colocam na coluna **Grau de Incerteza** do template 4.3;

Posteriormente, para definir a priorização, o facilitador pede aos grupos para realizarem a soma do grau de importância com o grau de incerteza.

Os grupos escrevem a soma de cada uma num post-it e colocam-no na coluna **Determinar Prioridades** do template 4.3.

### Exercício 4: Partilhar em plenário



O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados do grupo e colar os post-its no template 4.4 (de sala) que deverá estar em formato A2 ou A1, afixado numa zona visível para todos os participantes. Estes deverão identificar as Incertezas selecionadas, assim como a soma final de cada uma (coluna **Determinar Prioridades** do template 4.3)

Após as apresentações, o facilitador promove um breve diálogo entre os participantes, identificando as quatro incertezas mais prioritárias. Estas incertezas serão as que apresentarem as somas de valor mais elevado (somar todos os valores que se encontram em cada célula da coluna **Determinar Prioridades** do template 4.4). Esta soma deverá ser apresentada na coluna **Incertezas Prioritárias** do template 4.4

### **Exercício 5:** Configurar Incertezas

O Facilitador passa para o template 4.5 as quatro incertezas identificadas no exercício anterior. O template (de sala) deverá estar em formato A2 ou A1, afixado numa zona visível para todos os participantes.

Em plenário, o facilitador pede aos participantes para definirem e identificarem as configurações contrastantes, plausíveis e desafiadoras para cada incerteza identificada.

O facilitador deverá utilizar o template 4.5 para identificar as configurações selecionadas para cada uma das incertezas.

Nota: 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).

### **Exercício 6:** Testar Matrizes

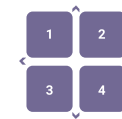
Em plenário, o facilitador pede aos participantes para cruzarem as diferentes incertezas configuradas, formando seis matrizes de dois eixos.

De seguida os participantes devem testar as diferentes matrizes para identificar a mais relevante e expressiva para o foco e horizonte temporal definido.

Para tal, o facilitador utiliza/preenche o template 4.6 (de sala) que deverá estar em formato A2 ou A1, afixado numa zona visível para todos os participantes.

Posteriormente, o facilitador promove um breve diálogo entre os participantes. Em consenso deverá ser identificada a matriz mais relevante e expressiva.

De seguida, o facilitador coloca a matriz selecionada no template 4.7 (de sala) que deverá estar em formato A2 ou A1,



afixado numa zona visível para todos os participantes).

### **Exercício 7:** Caracterizar os Cenários

Em grupo, o facilitador atribui, com base na matriz selecionada no exercício anterior, um quadrante a cada grupo, que deve caracterizar considerando o Foco e Horizonte Temporal definido.

Para tal, cada grupo deve utilizar o template 4.8 (formato A3) que se encontra na mesa de cada grupo.

Num primeiro momento o facilitador pede a cada grupo que atribua um título ao seu cenário.

O grupo deve preencher o espaço correspondente do template 4.8.

De seguida, o facilitador pede aos grupos que selecionem as forças de mudança (identificadas no exercício 1) mais relevantes para este cenário, tendo em consideração o Foco e Horizonte Temporal.

O grupo deve preencher o espaço correspondente do template 4.8.

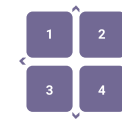
Por fim, o facilitador pede para cada grupo escrever uma narrativa que descreva o cenário, incluindo impacto no

desenvolvimento do foco para o horizonte temporal definido; impacto para a organização; e evolução das forças de mudança identificadas.

O grupo deve preencher o espaço correspondente do template 4.8.

### **Encerramento da sessão**

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.



### PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração.

### Próximos passos

De forma a tirar proveito dos resultados obtidos com esta ferramenta, deve realizar-se uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor para identificar ações e criar um plano de ação para cada cenário, de forma a explorar e potenciar as oportunidades e mitigar os riscos e problemas.

# Visão



A necessidade de melhorar o alinhamento organizacional ou de equipa.

# Visão

Este conjunto de problemas abrange:

- Cultura organizacional adversa à inovação
- Desalinhamento organizacional
- Desmotivação e falta de compromisso das equipas
- A organização, departamento e/ou equipa estão num ciclo estático, com tendência para a imobilidade (inovação e melhorias são em regra adiadas)
- Desafios na liderança (comunicação, responsabilidade, alinhamento, execução, cultura, etc.)
- Baixa vinculação (dificuldade na participação e na implementação)
- Desalinhamento entre a política e o técnico sobre o serviço a prestar
- Dificuldade em incluir práticas participativas na gestão
- Falta de capacidade para promover diálogo/debate sobre a direção da organização / departamento / equipa
- A existência de silos que limita a cooperação entre departamentos/equipas
- Inexistência de missão, visão e valores, por parte das organizações do setor público

Definir uma **visão orientada para o futuro.**

# Escolha a **ferramenta certa!**

Cada área temática 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



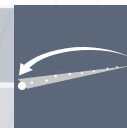
### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma ferramenta visual projetada para facilitar diálogos estratégicos sobre a missão e visão da organização. Utilizando um caminho a percorrer como conceito central, a ferramenta incentiva a discussão sobre valores organizacionais, oportunidades, ameaças e a construção de uma visão partilhada para o futuro.

### RESULTADO ESPERADO:

- Identificação de valores fundamentais partilhados;
- Definição de uma missão consistente com os valores, oportunidades e visão;
- Reconhecimento de oportunidades e ameaças críticas;
- Desenvolvimento de uma narrativa clara sobre a visão futura da organização;

## Backcasting



Ferramenta 6



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma ferramenta que a partir de um foco ou visão de um futuro desejado, faz um retrocesso imaginário no tempo, do futuro ao presente, para compreender as ações que a organização terá de realizar para alcançar essa visão futura.

### RESULTADO ESPERADO:

- Criação de um caminho de atuação da organização (roadmap), a partir do presente até ao estado futuro desejado, tendo em mente a qualidade, relevância e viabilidade das ações definidas nas sessões.
- Definição dos passos e metas intermédias para alcançar o futuro desejado.



## Vision Board

### Ferramenta 5

#### FERRAMENTA

Descrição  
Resultados esperados  
Finalidade  
Duração  
Materiais  
O que fazer com os resultados?

**PASSO 1**  
Preparação da sessão

**PASSO 2**  
Sessão de trabalho

**PASSO 3**  
Depois da sessão

Designação da equipa de trabalho e facilitadores  
Identificação do foco e horizonte temporal  
Seleção de participantes

Exercício 1: Identificar Valores Fundamentais

Exercício 2: Identificar a Missão

Exercício 3: Identificar Desafios e Ameaças

Exercício 4: Identificar a Visão

Organização dos resultados  
Comunicação dos resultados  
Construir um plano de ação



# Vision Board

## Ferramenta 5



### FINALIDADE

A ferramenta visa ajudar as organizações a alinhar os valores e objetivos de diferentes partes da organização, a promover a compreensão e o diálogo sobre o futuro desejado, criar um plano de ação proativo para alcançar a visão definida e a envolver todas as partes interessadas no processo de construção da missão e da visão.



### MATERIAIS

- [Template 5.1](#)
- Post-its coloridos;
- Post-its com dimensão igual ou superior a 75x125mm;
- Canetas;
- Marcadores;
- Folhas brancas A4;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Deve utilizar a ferramenta backcasting, que permite construir um plano de ação de forma retroativa, estabelecendo metas intermediárias que nos conduzam à visão final.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 1 dia

**Sessão:** 1 dia



### **PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho**

#### **1.1. Enquadramento prévio à sessão**

##### **1.1.1. Designação da Equipa de Trabalho e Facilitadores**

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### **1.1.2. Foco e horizonte temporal**

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente sempre igual ou superior a 5 anos que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior.

##### **1.1.3. Seleção de Participantes**

Ver Capítulo 4 deste kit

### **PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho**

#### **2.1. Enquadramento da sessão:**

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Missão, Visão e Valores.
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo), quando necessário.

#### **2.2. Dinâmicas da sessão:**

##### **Exercício 1:** Identificar Valores Fundamentais.

O facilitador pede para cada participante, individualmente, descrever três valores fundamentais em post-its que possam inspirar ou orientar o futuro da organização. Um valor por post-it;

Partilhar em plenário: O facilitador chama, à vez, cada participante para justificar/explicar o motivo das suas escolhas e coloca-as no template 5.1.

O Template 5.1 (template de sala) deverá ser impresso em formato A1, ou maior, e afixado numa zona visível para todos os participantes.



## Vision Board | Ferramenta 5

Após as apresentações, o facilitador agrupa os resultados, associando valores semelhantes, e estimula um breve diálogo entre os participantes para alcançar um consenso para se chegar a um conjunto de cinco (5) a sete (7) valores fundamentais consensuais.

### **Exercício 2:** Identificar a Missão.

Caso a organização já tenha definido a Missão e não a pretenda alterar, então deve-a escrever no Template 5.1, no local respectivo, e passar diretamente para o exercício 3.

O facilitador desafia os grupos, com base nos resultados do exercício anterior, a definir a Missão que deve ser consistente com os valores.

Cada grupo deve escrever num post-it com dimensão igual ou superior a 75x125mm, a narrativa, enfatizando os elementos mais determinantes para a organização.

**Nota:** A Missão deve responder a estas 3 perguntas: O que fazemos? Para quem? Porque fazemos o que fazemos? A missão deve criar foco.

Partilhar em plenário: O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados dos grupos e colocar no template 5.1 os respetivos post-its, na área da missão.

Após as apresentações, o facilitador promove um diálogo aberto sobre todas as propostas apresentadas, partindo das suas semelhanças, para chegar a uma proposta consensual de definição da Missão. De seguida, deve escrever o resultado final num novo post-it e colocar na respetiva área.

### **Exercício 3:** Identificar Desafios e Ameaças.

O facilitador pede para cada participante, individualmente, identificar três desafios e três ameaças e escrevê-los em post-its que possam afetar o crescimento da organização, de forma positiva (desafios) ou negativa (ameaças). Um desafio/ameaça por post-it.

Partilhar em plenário: O facilitador chama, à vez, cada participante para justificar/explicar o motivo das suas escolhas e coloca-as no template 5.1.

Após as apresentações, o facilitador agrupa os resultados, associando desafios/ameaças semelhantes, e estimula um breve diálogo entre os participantes para alcançar um consenso sobre os três desafios e três ameaças mais impactantes para a organização.

### **Exercício 4:** Identificar a Visão.

De seguida, o facilitador desafia os grupos, com base nos resultados dos exercícios anteriores, a construir/criar uma



## Vision Board | Ferramenta 5

narrativa para a visão da organização daqui a 5 anos.

Cada grupo deve escrever num post-it com dimensão igual ou superior a 75x125mm, a narrativa da visão, enfatizando os elementos mais determinantes para a organização.

**Nota:** A Visão inspira e motiva, traçando um futuro claro e conciso para a organização. A sua clareza facilita a compreensão tanto interna quanto externamente, orientando todas as ações e decisões.

Partilhar em plenário: O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados dos grupos e colocar as suas escolhas no template 5.1 na respetiva área.

Após as apresentações, o facilitador deve promover um diálogo sobre as diferentes visões, partindo das suas semelhanças, para que seja construída uma narrativa comum de Visão onde todos se revejam.

A narrativa consensualizada, aqui identificada, representa a Visão da organização.

### Encerramento da sessão

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.

## PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e elabore uma versão do Vision Board de acordo com os resultados da sessão.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração.

### Próximos passos

Deve utilizar a ferramenta *backcasting*, que permite construir um plano de ações de forma retroativa, estabelecendo metas intermediárias que nos conduzam à visão final. organização que ajude a mitigar as ameaças ou a explorar as oportunidades.



## Backcasting

### Ferramenta 6

#### FERRAMENTA

Descrição  
Resultados esperados  
Finalidade  
Duração  
Materiais  
O que fazer com os resultados?

**PASSO 1**  
Preparação da sessão

**PASSO 2**  
Sessão de trabalho

**PASSO 3**  
Depois da sessão

Designação da equipa de trabalho e facilitadores  
Identificação do foco e horizonte temporal  
Seleção de participantes  
Planeamento e comunicação da sessão

Exercício 1: Construir um futuro desejado para o foco

Exercício 2: Identificar desafios para o futuro desejado

Exercício 3: Identificar os requisitos para o sucesso

Exercício 4: Distribuir os desafios pela fita temporal do horizonte definido

Exercício 5: Identificar as ações para ultrapassar os desafios identificados

Organização dos resultados  
Comunicação dos resultados  
Desenhar um plano de ação

# Backcasting

## Ferramenta 6



### FINALIDADE

Esta ferramenta vai permitir:

- Ampliar a perspectiva atual da organização sobre o futuro desejado e traçar um mapa para o alcançar.
- Fornecer uma estrutura para criar uma imagem partilhada de onde a organização/departamento deseja chegar, e como as peças podem ser colocadas até ao estado desejado.



### MATERIAIS

- Template: [6.1](#); [6.2](#); [6.3](#); [6.4](#)
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Folhas brancas A4;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Construir um plano de ações para tornar realidade o futuro desejado para a organização.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 2 dias

**Sessão:** 1 dia



### PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho

#### 1.1. Enquadramento prévio à sessão

##### 1.1.1. Designação da equipa de trabalho e facilitadores

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### 1.1.2. Foco e horizonte temporal

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação do objetivo da aplicação desta ferramenta, considerando:

- ▶ Se tiver aplicado recentemente a ferramenta 5 **“Vision Board” com o mesmo problema no foco**, poderá utilizar a narrativa da Visão (Futuro desejado) estabelecida para o Horizonte Temporal. Inicie a sessão com o exercício 2 desta ferramenta.
- ▶ Se pretender trabalhar um problema a nível organizacional e não tenha aplicado a ferramenta 5, pode selecionar um a partir da lista de problemas da área

temática **“Visão”** e identifique o horizonte temporal. Este problema será o foco que terá de ser transformado num futuro desejado. Ao definir o horizonte temporal tenha presente que não deve ter menos de 5 anos, podendo ser definido até aos próximos 10 anos. Inicie a sessão com o exercício 1 desta ferramenta.

##### 1.1.3. Seleção de Participantes

Ver Capítulo 4 deste kit

##### 1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit.
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente os benefícios do *Backcasting*.



### PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

#### 2.1. Enquadramento da sessão:

- Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o Foco e Horizonte Temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- Esclareça conceitos (o facilitador): Futuro desejado, *Backcasting*;
- Explique a dinâmica da sessão;
- Distribua os participantes por grupos (idealmente 4 por grupo), quando necessário.

#### 2.2. Dinâmicas da sessão:

##### **Exercício 1:** Construir um futuro desejado para o foco

O facilitador pede a cada grupo que reflita sobre o Foco e transforme-o num futuro desejado para a organização e que vá resolver esse problema. De acordo com as regras do template 6.1 (template de grupo impresso em formato A4) que está na mesa escrevem um parágrafo ou uma frase que descreva o futuro desejado. Esta descrição deve ser ambiciosa e ter algumas especificações (como apontar uma meta numérica).

Em plenário, o facilitador pede a cada grupo para indicar um porta-voz que irá partilhar a proposta e afixar o template de

grupo na parede. Depois de todos os grupos apresentarem as suas visões de futuro desejado e, partindo das suas semelhanças, o facilitador deve promover um diálogo para que seja construída uma narrativa comum, onde todos se revejam. O resultado deste exercício deve ser escrito no template 6.1 afixado na sala (template de sala impresso em formato A3).

##### **Exercício 2:** Identificar desafios para o futuro desejado

A partir do Futuro desejado e Horizonte Temporal, o facilitador propõe aos participantes que ponderem sobre a questão:

##### ***Porque é que, neste momento, o estado futuro desejado parece “muito difícil” de atingir?***

Para responder à pergunta, cada grupo define três (3) desafios a superar, um desafio por post-it, para atingir o futuro desejado no horizonte temporal definido, e cola no template 6.2 (template de grupo impresso em formato A3), na **coluna Desafios a Superar**.

Após a conclusão deste exercício, o facilitador pede ao porta-voz de cada grupo para partilhar em plenário os resultados e colar os post-its no template 6.2 afixado na sala (template de sala impresso em formato A2).





O facilitador, à medida que os desafios são apresentados agrupa aqueles que são semelhantes.

**Exercício 3:** Identificar os requisitos para o sucesso

A partir dos desafios selecionados no exercício anterior, o facilitador propõe ao grupo que se concentre em responder à questão:

***Que requisitos teriam de estar presentes para que o estado futuro desejado se tornasse possível?***

Para responder à pergunta, o grupo define pelo menos um requisito para cada um dos desafios identificados no exercício anterior de forma a atingir o sucesso do futuro desejado no horizonte temporal definido. Depois colam-nos na **coluna Requisitos para o Sucesso** do template 6.2 (template de grupo).

Após a conclusão de ambos os exercícios, o facilitador pede ao porta-voz de cada grupo para partilhar em plenário os resultados e colar os post-its no template 6.2 afixado na sala (template de sala impresso em formato A2).

O facilitador, à medida que os requisitos são apresentados agrupa aqueles que são semelhantes em cada desafio. Depois promove um breve diálogo entre os participantes até

se chegar a um consenso entre os desafios e requisitos para se alcançar com sucesso o futuro desejado.

**Exercício 4:** Distribuir os desafios pela fita temporal do horizonte definido

Em plenário e de forma colaborativa, com apoio do facilitador, os participantes fazem a distribuição dos desafios a superar pelos marcos temporais, no template 6.3, desde o horizonte temporal definido retrocedendo para o presente.

- ▶ Os desafios a superar são passos intermédios para se alcançar a Visão definida;
- ▶ Há espaço para incorporar novos desafios que possam surgir com a discussão.

**Exercício 5:** Identificar as ações para ultrapassar os desafios identificados

Em plenário, para cada um dos desafios a superar identificados, é definida pelo menos uma ação e os stakeholders a envolver para alcançar o futuro desejado. Cada desafio terá uma ou várias ações associadas:

- ▶ Devem ser identificados os stakeholders para cada desafio que têm de ser envolvidos para apoiar uma dada ação ou ações;



- ▶ Um dos participantes, com apoio do facilitador, escreve no template 6.4 em formato A1 afixado na parede o que fica definido para cada desafio.

### Encerramento da sessão

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.

### PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração.

### Próximos passos

De forma a tirar proveito dos resultados desta ferramenta e os contributos gerados na sessão, recomenda-se que a organização desenhe um plano de ação detalhado para alcançar o futuro desejado com a atribuição de responsáveis pelas ações e a definição de etapas intermédias de avaliação para apurar desvíos de forma a ser possível identificar medidas de mitigação ou compensação.



# Estratégia

Este conjunto de problemas abrange:

- Foco no curto prazo (nas atividades e desafios diários)
- Capacidade estratégica comprometida
- Dificuldade em implementar orientações estratégicas
- Dificuldade de implementação de propostas inovadoras
- Inexistência de uma definição do que se quer num futuro de médio / longo prazo
- Falta de incentivo organizacional para inovação
- Falta de tempo para o planejamento
- Pouca especialização em áreas de inovação e tecnológicas emergentes
- Ausência de mecanismos de incentivo para a inovação
- Dificuldade em atrair e reter talentos
- Poucas oportunidades de crescimento profissional

Estabelecer um **caminho estratégico para o futuro.**

# Escolha a **ferramenta certa!**

Cada área temática 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



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É um método estruturado para compreender as implicações estratégicas de diferentes cenários futuros para a organização focando-se, sobretudo, nos utilizadores, clientes e fornecedores.

### RESULTADOS ESPERADOS:

- Identificação de quais elementos da estratégia atual precisam ser modificados para torná-la mais flexível e adaptável.
- Clarificação dos elementos que a organização precisa monitorizar para antecipar mudanças.
- Desenvolvimento de um plano de ação para implementar as mudanças necessárias, garantindo maior sustentabilidade estratégica.

## Business model canvas



Ferramenta 8



### DESCRIÇÃO DA FERRAMENTA:

É uma estrutura visual que representa nove elementos diferentes – blocos – relacionados 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. Através de um processo criativo, rápido e relativamente simples de conceptualização de um modelo de soluções, visa criar valor para um conjunto de beneficiários, compreendendo implicações e possibilidades nos desafios e oportunidades colocados pelos Cenários ou Imagens de Futuro.

cont.

# Escolha a **ferramenta certa!**

Cada área temática 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.

## Business model canvas



Ferramenta 8



### RESULTADOS ESPERADOS:

- Compreensão clara dos elementos essenciais do modelo de negócios atual ou futuro.
- Identificação de oportunidades e desafios nos cenários ou imagens de futuro.
- Propostas de valor definidas e adequadas às necessidades dos beneficiários.
- Estratégias claras para implementação e sustentabilidade das propostas de valor.

## 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

#### FERRAMENTA

Descrição  
Resultados esperados  
Finalidade  
Duração  
Materiais  
O que fazer com os resultados?

#### PASSO 1

Preparação da sessão

Designação da equipa de trabalho e facilitadores  
Identificação do foco e horizonte temporal  
Cenários  
Seleção de participantes  
Planeamento e comunicação da sessão

Identificar cenários

#### PASSO 2

Sessão de trabalho

Exercício 1: Analisar Implicações

Exercício 2: Partilhar em plenário

Exercício 3: Avaliar Cumprimento das Necessidades

Exercício 4: Identificar Mudanças

Exercício 5: Mudanças Futuras

Exercício 6: Partilha em Plenário

#### PASSO 3

Depois da sessão

Organização dos resultados  
Comunicação dos resultados

# Análise e Avaliação

## Ferramenta 7



### FINALIDADE

Ajuda a identificar e avaliar as necessidades e expectativas dos utilizadores, clientes e fornecedores, além de avaliar a resistência dos principais componentes da estratégia atual. Esta ferramenta promove discussões estruturadas e colaborativas, facilitando a tomada de decisões proativas e informadas.



### MATERIAIS

- Templates: [71](#); [72](#).
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Realização de uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor para definir e implementar mudanças estratégicas e operacionais.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 2 dias  
**Sessão:** 3 a 4 horas





### **PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho**

#### **1.1. Enquadramento prévio à sessão**

##### **1.1.1. Designação da equipa de trabalho e facilitadores**

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### **1.1.2. Foco e horizonte temporal**

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente sempre superior a 10 anos que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior.

##### **1.1.3. Cenários**

Em conjunto com a gestão de topo, o facilitador define 4 cenários alinhados com a missão e visão da organização,

assim como para o foco e horizonte temporal definidos.

Para tal, deve recolher elementos relacionados com as partes interessadas a ser analisadas, como reclamações, tipologias de situações, áreas com mais pedidos em atraso, e processos internos, entre outros fatores de relevo.

No caso de ter aplicado a ferramenta 4 – Método Dedutivo, alinhado com o foco e horizonte temporal aqui definidos, pode utilizar os cenários que resultaram dessa aplicação.

##### **1.1.4. Seleção de participantes**

Ver Capítulo 4 deste kit.

##### **1.1.5. Planeamento e comunicação da sessão**

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit.
- ▶ Deve ter em atenção elementos-chave da estratégia atual da organização, tais como: Missão, Clientes, Beneficiários-alvo, soluções/serviços essenciais, recursos humanos, processos, estruturas da equipa, infraestruturas, financiamento de projetos, gestão do conhecimento e inovação.



- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - O(s) cenário(s) selecionado(s), com o respetivo enquadramento;
  - Os conceitos inerentes à sessão.

## PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

### 2.1. Enquadramento da sessão:

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador);
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo);
- ▶ Apresente o(s) cenário(s) e solicite que cada grupo escolha um cenário para trabalhar. Cada grupo deve trabalhar um cenário diferente.

### 2.2. Dinâmicas da sessão:

#### **Exercício 1:** Analisar Implicações.

Os participantes são convidados a ler as questões do Template 7.1. (formato A3) disponível na mesa de cada grupo.

Cada grupo deve usar o Template 7.1 para o cenário escolhido, identificando-o da seguinte forma: Avaliação das implicações para [nome do cenário].



O facilitador pede para cada grupo refletir e responder às questões do template 7.1., identificando necessidades e expectativas.

Escrevem as respostas num post-it e colam-nas no espaço da questão correspondente.

De seguida, selecionam um porta-voz para apresentar os resultados do exercício aos restantes grupos.

### **Exercício 2:** Partilha em Plenário

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados do grupo.

- Caso haja grupos a trabalharem o mesmo cenário, o facilitador agrupa as respostas após a apresentação dos resultados pelos grupos.

Após as apresentações, o facilitador promove um breve diálogo entre os participantes sobre as conclusões dos resultados obtidos.

- Referir que pode haver contributos de outros grupos a incorporar no template.

### **Exercício 3:** Avaliar Cumprimento das Necessidades

Os participantes são convidados a visualizar o Template 7.2. (formato A3) disponível na mesa de cada grupo.

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder se os processos internos e metodologias são adequados para as necessidades identificadas.

Para tal, os grupos devem responder à questão: “Para este cenário, os meus processos internos e metodologias de trabalho são adequados relativamente às necessidades identificadas para a parte interessada?”

Deve escrever num post-it e colocar na coluna **Necessidades garantidas** do template 7.2.

### **Exercício 4:** Identificar Mudanças

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder sobre o que precisa mudar. Para tal deverá responder à questão: “O que será preciso mudar?”

Deve escrever num post-it e colocar na coluna **Mudanças identificadas** do Template 7.2.

### **Exercício 5:** Mudanças Futuras

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder acerca



das mudanças que necessitam ocorrer na estratégia atual e identificar as mudanças que deverão ser introduzidas ao longo do tempo.

Deve escrever num post-it e colocar na coluna Mudanças futuras do Template 7.2.

### **Exercício 6:** Partilha em Plenário

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados do grupo.

- ▶ Caso haja grupos a trabalharem o mesmo cenário, o facilitador agrupa as respostas após a apresentação dos resultados pelos grupos.

A sessão termina quando em plenário e para todos os cenários existir consenso sobre:

- ▶ as mudanças necessárias que precisam de ocorrer na estratégia atual para torná-la mais robusta; e
- ▶ as mudanças que poderão ter de ser introduzidas ao longo do tempo para criar uma estratégia mais adaptável.

### **Encerramento da sessão**

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.

## **PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados**

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração.

### **Próximos passos**

De forma a tirar proveito dos resultados obtidos com esta ferramenta, deve realizar-se uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam trazer valor para definir e implementar mudanças estratégicas e operacionais.



## Business Model Canvas

### Ferramenta 8



# Business Model Canvas

## Ferramenta 8



### FINALIDADE

A finalidade do Business Model Canvas é ajudar as organizações a analisar os seus modelos atuais e a conceber novos modelos, permitindo a criação de soluções inovadoras para resolver problemas e necessidades, garantindo um alinhamento estratégico com as oportunidades e desafios futuros.



### MATERIAIS

- Template [8.1](#).
- Post-its coloridos;
- Canetas;
- Marcadores;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Realização de uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam ajustar a estratégia atual e desenvolver novas estratégias adaptáveis e sustentáveis.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 1 dia

**Sessão:** 4 a 8 horas



### PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho

#### 1.1. Enquadramento prévio à sessão

##### 1.1.1. Designação da equipa de trabalho e facilitadores

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### 1.1.2. Foco e horizonte temporal

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta (uma frase sobre a problemática; uma questão principal que o decisor necessita de saber sobre o futuro da organização).

O horizonte temporal deve ser idealmente sempre superior a 10 anos que permite pensar sobre o futuro já com alguma distância, mas a organização poderá optar por um espaço temporal inferior.

##### 1.1.3. Seleção de participantes

Ver Capítulo 4 deste kit .

#### 1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit;
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente, informação sobre os nove blocos do *Business Model Canvas* adaptado para o setor público.
  - Resumir cada Cenário ou Imagem de Futuro, destacando oportunidades e desafios.
- ▶ **Nota:**
  - Se criar um negócio, novo serviço, ou investimento, deve aplicar primeiro a ferramenta Método Dedutivo – Ferramenta 4 para prever cenários;
  - Se avaliar necessidades estratégicas de um projeto ou visão, deve aplicar primeiro a ferramenta *Vision Board* – ferramenta 5.



### PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

#### 2.1. Enquadramento da sessão

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Business Model Canvas.
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Apresente a perspetiva geral do preenchimento do Business Model Canvas;
- ▶ Explique cada bloco do Canvas e sequência de preenchimento;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo);
- ▶ Cada grupo deve trabalhar apenas um cenário.

#### 2.2. Dinâmicas da sessão

##### **Exercício 1:** Definir a Proposta de Valor

Os participantes são convidados a observar o Template 8.1. (formato A2) disponível na mesa de cada grupo.

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder às seguintes questões: "Que problemas serão resolvidos?" e "Que necessidades serão satisfeitas?".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço "Proposta de Valor" do template 8.1.

##### **Exercício 2:** Definir Beneficiários

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder à seguinte questão: "Quem beneficiará com a proposta de valor?".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço "Beneficiários" do template 8.1.

##### **Exercício 3:** Definir o Buy-in/Suporte

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder à seguinte questão: "Como gerar aceitação do serviço/ resultado entre os beneficiários?".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço "Buy-in/Suporte" do template 8.1.

##### **Exercício 4:** Definir Implementação

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder à seguinte questão: "Que canais físicos e digitais permitem alcançar um maior número de beneficiários com a minha proposta de valor?".





O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço “Implementação” do template 8.1.

### **Exercício 5:** Definir Atividades-Chave

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder às seguintes questões: "Quais são as atividades-chave que tornam o serviço sustentável?" e "De que atividades-chave a Proposta de Valor depende?".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço “Atividades-Chave” do template 8.1.

### **Exercício 6:** Definir Parcerias-Chave

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder às seguintes questões: "Existe alguma necessidade de parceiros?" e "Quem pode ser um parceiro importante?".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço “Parcerias-Chave” do template 8.1.

### **Exercício 7:** Definir Recursos-Chave

O facilitador pede para cada grupo refletir e responder às seguintes questões: "Que recursos-chave a Proposta de Valor exige?" e "Quais os recursos para executar as

atividades-chave?".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço “Recursos-Chave” do template 8.1.

### **Exercício 8:** Estrutura de custos / orçamento

O facilitador pede para cada grupo refletir sobre o orçamento/custos para implementar a solução".

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço “Estrutura de custos / orçamento” do template 8.1.

### **Exercício 9:** Definir a Missão/Critério de Sucesso

O facilitador pede para cada grupo refletir e identificar o bem maior criado – Missão - para a maioria dos beneficiários através da Proposta de Valor;

O grupo deve escrever as respostas num post-it e colar no espaço “Concretização da Missão/ Sucesso” do template 8.1.

### **Exercício 10:** Apresentar Resultados em Plenário

O facilitador pede para cada grupo selecionar um porta-voz.

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para



apresentar os resultados do grupo e cola os post-its no template 8.1 (novo template A0, afixado numa zona visível da sala para todos os participantes).

Cada grupo apresenta, em plenário, os seus resultados e discute como cada modelo de negócios pode explorar as oportunidades e enfrentar as ameaças do Cenário.

### Encerramento da sessão

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.

### PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração.

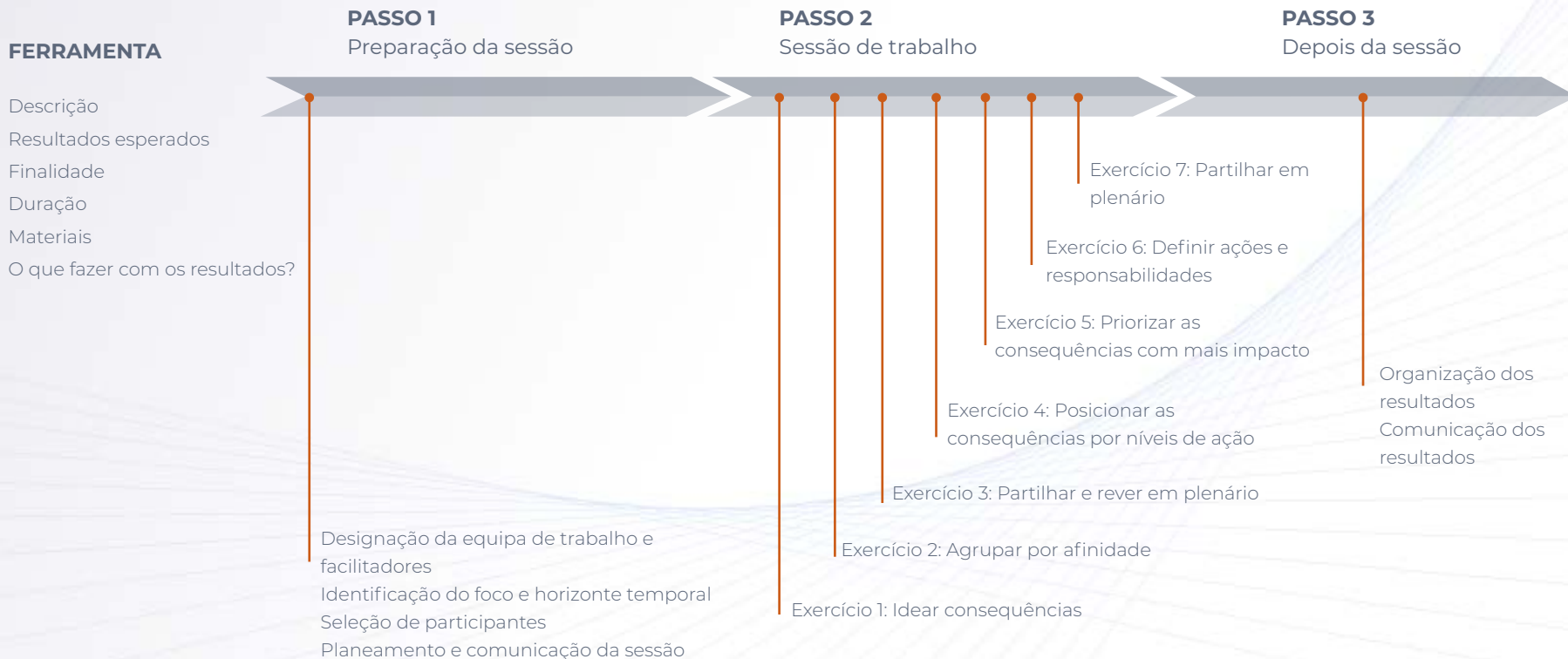
### Próximos passos

De forma a tirar proveito dos resultados obtidos com esta ferramenta, deve realizar-se uma sessão colaborativa com os mesmos intervenientes ou outros que possam ajustar a estratégia atual e desenvolver novas estratégias adaptáveis e sustentáveis.



## Despiste de consequências

### Ferramenta 9



# Despiste de consequências

## Ferramenta 9



### FINALIDADE

Esta ferramenta vai permitir:

- Identificar potenciais consequências pretendidas e não pretendidas de uma inovação/nova estratégia;
- Classificar as consequências;
- Elaborar um plano de ação e definir responsabilidades para agarrar oportunidades e mitigar problemas.



### MATERIAIS

- Template [9.1](#); [9.2](#); [9.3](#)
- Canetas;
- Marcadores;
- 2 autocolantes de votação vermelhos e 2 verdes para cada participante;
- Apresentação para conduzir a sessão.



### O QUE FAZER COM OS RESULTADOS?

Operacionalizar o plano de ações e estabelecer marcos temporais para o cumprimento e monitorização das ações.



### DURAÇÃO

**Preparação:** 2 dias

**Sessão:** 4 a 7 horas



### **PASSO 1 | Preparar a sessão de trabalho**

#### **1.1. Enquadramento prévio à sessão**

##### **1.1.1. Designação da equipa de trabalho e facilitadores**

Ver Capítulo 4 deste kit para a constituição da equipa de trabalho e facilitadores da sessão.

##### **1.1.2. Foco e horizonte temporal**

Ver Capítulo 4 deste kit.

A equipa de trabalho da organização articula-se com a gestão de topo para a identificação da problemática (estratégia/inação) a considerar para ser o foco da aplicação desta ferramenta.

##### **1.1.3. Seleção de participantes**

Ver Capítulo 4 deste kit.

Podem fazer parte da sessão um conjunto de atores externos que serão potenciais utilizadores e/ou beneficiários da inovação ou estratégia, como especialistas e outros atores de relevo para o foco definido. Ter na sessão diferentes

perspetivas e disciplinas contribui para aumentar a qualidade das consequências, da discussão e das ações para “atacar” essas mesmas consequências.

##### **1.1.4. Planeamento e comunicação da sessão**

- ▶ Desenvolva um guião detalhado e prepare todos os materiais necessários para a sessão, nomeadamente a impressão de templates nos tamanhos recomendados neste kit.
- ▶ Envie comunicação informativa aos participantes com:
  - Local, data e duração da sessão de trabalho;
  - Os objetivos da sessão de trabalho;
  - O Foco e Horizonte Temporal e o seu enquadramento para os objetivos da organização;
  - Os conceitos inerentes à sessão, nomeadamente Consequências pretendidas e não pretendidas.



### PASSO 2 | Conduzir sessão de trabalho

#### 2.1. Enquadramento da sessão

- ▶ Apresente a visão geral do processo, objetivos da sessão, o foco e horizonte temporal (preferencialmente apresentado por um membro da direção);
- ▶ Explique conceitos (facilitador): Consequências pretendidas e não pretendidas;
- ▶ Explique a dinâmica da sessão;
- ▶ Distribua os participantes em grupos (idealmente 4 por grupo), se necessário.

#### 2.2. Dinâmicas da sessão

##### Exercício 1: Idear consequências

Após enquadramento do tema da sessão, o facilitador pede a cada participante para propor consequências pretendidas (intencionais) e consequências não pretendidas (não intencionais) relacionadas com o foco. Cada participante escreve as suas ideias em post-its (mínimo de 2 consequências de cada tipo).

##### Exercício 2: Agrupar por afinidade

Depois do trabalho individual de geração de ideias (*Brainstorming*), em grupo são partilhadas as consequências de cada participante e, após uma breve discussão, colocadas nas colunas do Template 9.1 (template de grupo impresso em formato A3) para promover a divisão pelas colunas de consequências pretendidas e não-pretendidas.

À medida que os elementos do grupo vão apresentando, procedem, de forma colaborativa, ao agrupamento de consequências semelhantes, excluindo as repetições.

Selecionam um porta-voz para apresentar os resultados do exercício aos restantes grupos.

##### Exercício 3: Partilhar e rever em plenário

O facilitador chama, à vez, o porta-voz de cada grupo para apresentar os resultados e colar os post-its no template 9.1 (template de sala impresso em formato A2) afixado na parede numa zona visível para todos os participantes.

Após as apresentações, o facilitador desafia todos os participantes a pensarem em novas consequências. Esta segunda ronda acrescenta qualidade na identificação de outras consequências, levando os participantes a pensar para além do óbvio. Cada participante escreve as suas ideias em post-its, partilha-as com a sala e coloca-as no template



## Despiste de consequências | Ferramenta 9

de sala, seguindo a lógica dos agrupamentos existentes ou criando novos agrupamentos, se necessário.

**Exercício 4:** Posicionar as consequências por níveis de ação

Com os resultados do exercício anterior, em plenário, o facilitador explica o template 9.2 (template de sala impresso em tamanho A1) afixado na parede e pede que se arrume as consequências por nível de ação, transferindo as consequências do template 9.1 para o 9.2.

Cada consequência será colocada no nível de ação que reunir maior consenso em plenário.

Níveis de ação:

1. Monitorizar: Consequências que estão totalmente fora de controlo, mas que podem influenciar a inovação ou estratégia e devem, portanto, ser compreendidas e monitorizadas.
2. Influenciar: Consequências que estão fora de controlo dos participantes, mas que poderão influenciar o resultado a seu favor.
3. Atuar: Consequências sobre as quais os participantes podem controlar e agir facilmente.

**Exercício 5:** Priorizar as consequências com mais impacto

Terminada a disposição das consequências por nível de ação, os participantes, são desafiados a votar apenas nas consequências sobre as quais se pode atuar (n.º 3) e influenciar (n.º 2).

Assim, cada participante seleciona 2 consequências positivas (colocando os votos com marcador ou autocolante verde) e 2 consequências negativas (colocando os votos com marcador ou autocolante vermelho) que considera terem mais impacto para a inovação ou estratégia.

Quando todos os participantes tiverem votado, o facilitador contabiliza o número de votos das consequências, destacando as 3 consequências com mais votos vermelhos e as 3 consequências com mais votos verdes.

**Exercício 6:** Definir ações e responsabilidades

O facilitador pede aos grupos que escrevam as consequências por ordem de importância (dispostas hierarquicamente da mais votada para a menos votada) para o template 9.3 (template de grupo impresso em formato A3) que têm na mesa.

Depois pede aos grupos para definirem ações para cada consequência e responsabilidades. A dinâmica começa com cada participante, individualmente, a escrever em post-it



## Despiste de consequências | Ferramenta 9

uma ação para cada consequência (pelo menos 1 post-it por ação) e respetivo responsável pela sua concretização.

Quando todos os membros do grupo tiverem terminado, cada um apresenta as suas propostas de ação, justificando-as. À medida que as ações forem sendo apresentadas, efetua-se o agrupamento (*clustering*) e discussão dos resultados similares no template de grupo.

Selecionam um porta-voz para apresentar os resultados do exercício aos restantes grupos.

### **Exercício 7:** Partilhar em plenário

O facilitador transcreve as consequências por ordem de importância (dispostas hierarquicamente da mais votada para a menos votada) para o template 9.3 (template de sala impresso em formato A1), afixado na parede numa zona visível para todos os participantes.

Quando todos os grupos tiverem terminado, chama, à vez, os porta-voz de cada grupo para apresentarem os resultados da dinâmica anterior, efetua o clustering das ações similares e promove um breve diálogo entre os participantes para chegar ao plano de ação final. oportunidades e enfrentar as ameaças do Cenário.

### **Encerramento da sessão**

O facilitador agradece a participação e dá nota de que os resultados da sessão serão compilados e apresentados a todos os participantes.





### PASSO 3 | Analisar e partilhar os resultados

- ▶ Organização dos Resultados:
  - Organize os resultados e prepare um relatório detalhado.
- ▶ Comunicação dos Resultados:
  - Partilhe os resultados com os participantes, gestão de topo e Conselho de Administração, por exemplo, numa reunião onde podem avaliar o plano de execução das ações relativamente ao foco e horizonte temporal definidos, bem como definir uma revisão periódica do plano e do cumprimento das tarefas e consequências atenuadas.

# 7. Glossário

# Glossário

- **Backcasting:** refere-se a uma forma de planeamento em que um resultado positivo de sucesso é imaginado no futuro, seguido pela pergunta: "o que precisamos de fazer hoje para alcançar esse futuro desejado". 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 que pretendemos alcançar, e trabalhar de trás para a frente para chegar a um acordo sobre um conjunto de ações que conduzem a essa visão.
- **Business Model Canvas (BMC):** O Business Model Canvas ilustra a procura do desconhecido que a maioria dos novos negócios enfrenta. Os 9 blocos de informação da ferramenta permitem visualizar todos os componentes necessários para visualizar as necessidades/problemas e identificar quais os recursos e orçamento que devem ser mobilizados

para resolver um determinado problema/ necessidade no serviço público ou produto e criar valor para um conjunto de beneficiários:

- 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

# Glossário

melhor e são mais orientados para a Missão? É sobre o que a organização usa para entregar os serviços que disponibiliza, sejam canais físicos ou 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 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, implementação, relações com os beneficiários, concretização da Missão, etc. Representa o que as organizações devem realizar para tornar este

modelo BMC eficiente. Refere-se, portanto, às atividades obrigatórias que precisam ser dominadas para o sucesso do serviço/produto.

**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. É importante identificar todos os recursos que, se não existissem, colocariam em causa a criação de valor do serviço público/produto. 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 valor a esta proposta.

# Glossário

**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 que são os 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 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 cêntimos. 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 critérios de sucesso para medir a concretização da Missão face à proposta em vista para o serviço público ou produto.

Fontes: (1) Osterwalder et al, 2005, adapt. e trad. ALVA R&C; (2) Business Model Canvas in Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.; Mulder, P. (2017). Business Model Canvas (BMC) - <https://www.toolshero.com/strategy/business-model-canvas/>; (3) 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).

# Glossário

- **Cenários:** “Uma ferramenta que permite organizar a percepção de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos nos quais as suas decisões podem ser testadas/tomadas”. Não são predições, são representações/histórias/narrativas de uma situação hipotética, construídas com uma descrição mais qualitativa e contextual da forma como o presente se transformará num futuro possível, com uma ocorrência plausível, mas não garantida.

Fonte: Peter Schwartz, 1992, *The Art of The Long View*, Doubleday Currency, p. 4 (adapt. e trad. ALVA R&C).

- **Consequências pretendidas:** são os resultados (mudanças ou impacto) que se pretendem obter com o projeto, processo, reforma ou iniciativa.
- **Consequências não pretendidas:** são os resultados imprevistos, não calculados ou previstos, que podem surgir com a execução do projeto processo, reforma ou iniciativa.

- **Estratégia:** Segundo os 5 P's de Mintzberg, pode-se definir estratégia de acordo com cinco tipologias: um plano, uma manobra, um padrão, uma posição e uma perspectiva:

Estratégia como plano (plan), relaciona-se com o planeamento de uma ação que segue determinadas diretrizes ou conjunto de orientações para lidar com várias situações. Esta tipologia de estratégia assume duas características principais: tem de ser elaborada antes das ações e é desenvolvida de forma consciente e intencional.

Estratégia como manobra/estratagema (ploy) por forma a pensar um passo à frente e projetar táticas específicas para cumprir a sua missão.

Estratégia como padrão (pattern), trata de perceber e compreender que padrões, isto é, um conjunto de ações e comportamentos, intencionais ou não, que devem continuar, precisam de mudar, ser aprimorados ou substituídos ou de ser criados para a estratégia da organização.

Estratégia como posição (position) foca-se em

# Glossário

como a organização quer posicionar-se/colocar-se num determinado meio/contexto através da concretização da sua Missão.

A estratégia como perspetiva (perspective) foca-se na cultura organizacional, em que há uma partilha de pensamento e atitudes aceites por todos dentro da organização.

Fonte: Henry Mintzberg, 1994, adapt. e trad. ALVA R&C.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>, adapt. e trad. ALVA R&C.

- **Foco:** Questão ou decisão que é crítica ao futuro do objeto de estudo num dado momento.

Fonte: Bourgeois, Robin. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies. 10.13140/RG.2.1.1600.2008

- **Forças de Mudança:** São eventos externos à organização que moldarão a sua dinâmica futura de forma previsível e imprevisível. As Forças de Mudança podem ser **elementos predeterminados**, cuja ocorrência parece certa acontecer, independentemente do cenário, ou **incertezas**, forças que condicionam o futuro e cuja evolução é incerta ou para a qual não há respostas. Além disso, as forças de mudança alertam-nos para ter em conta acontecimentos externos próximos do contexto de trabalho da organização, como os desenvolvimentos externos relacionados com as partes interessadas, concorrentes ou em comunidade, mas também mudanças num contexto mais amplo: social, tecnológico, económico, ambiental e político.

Fonte: GBN - Global Business Network, What if? The art of Scenario Thinking for nonprofits, 2004, trad. ALVA R&C

# Glossário

- **Horizonte temporal:** Segundo Hines (1) trata-se do ponto até onde se pretende que o projeto se estenda no futuro e que liga o presente com o futuro desejado (2) através de três momentos: a curto prazo; a médio prazo; a longo prazo. Trata-se de determinar um período de tempo para o estudo de futuros alternativos (3). A escolha de um horizonte temporal relevante para uma questão focal específica deve incluir um "horizonte de rupturas" (4). No entanto, isto nem sempre é identificável, e em certas situações existe uma sucessão de micro-rupturas que podem conduzir a uma nova dinâmica.

Fonte: (1) Hines, A. (2020), "Evolution of framework foresight", Foresight, Vol. 22 No. 5/6, pp. 643-651. DOI:<https://doi.org/10.1108/FS-03-2020-0018> - consultado em outubro de 2024). (2) Curry, A. and Hodgson, A. (2008), "Seeing in multiple horizons: Connecting futures to strategy," Journal of Futures Studies, Vol. 13, No. 1, pp. 1-20 – consultado em

outubro de 2024; (3) Bourgeois, Robin. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies. 10.13140/RG.2.1.1600.2008; (4) Jouvenel, Hugues de (2002): "La Démarche Prospective - Un bref guide méthodologique", Revue Futuribles, n°247, Jan. 2002. p. 16.

- **Incertezas:** Em Future Thinking, as incertezas são "forças de mudança imprevisíveis, tais como a natureza da opinião pública ou as mudanças nos valores sociais, que terão um impacto relevante na área de interesse. A hierarquização das incertezas será a base para a elaboração dos Cenários, pois quanto mais importante e mais grau de incerteza tiver uma determinada situação as suas dinâmicas terão de ser monitorizadas pela organização e é fundamental encontrar respostas de longo prazo.

Fonte: GBN - Global Business Network, [What if? The art of Scenario Thinking for nonprofits](#), 2004, trad. ALVA R&C.



# Glossário

- **Inovação antecipatória:** uma das quatro facetas de inovação e realça a importância de atuar no presente com uma perspectiva dos desafios futuros. Isto é, refere-se ao ato de criar e implementar inovações com valor em ambientes de grande incerteza, especialmente para explorar prioridades futuras.

Fonte: Tönurist, P. and Hanson, A. (2020).

“Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making”, OECD Working Papers on Public Governance, Vol. 44 No. 44, <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>, adapt. e trad. LabX; OECD (2021). Public Sector Innovation Facets – Anticipatory Innovation. URL: <http://oe.cd/facets-anticipatory>

- **Megatendências:** São processos de transformação a longo prazo com um âmbito alargado e um impacto dramático em domínios de necessidade

básica para o ser humano. 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).

Fonte: 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 de todos para uma marca forte da organização (branding). As metas ajudam a definir o modo para ir ao encontro

# Glossário

da Missão e a criar um forte alinhamento interno e externo com a estratégia da organização. Metas organizacionais específicas também podem ajudar a medir o progresso da organização (métricas) e a determinar as tarefas que devem ser melhoradas para atingir essas metas.

- **Missão:** A Missão procura responder de forma clara à pergunta “Por que existimos?” (1) e integra um conjunto de valores sobre o propósito da organização, enquanto fornece o contexto para a sua governança, tomada de decisão e a forma como é administrada (2).

Fonte: (1) DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service, trad. ALVA R&C; (2) Gurley, Keith & Peters, Gary & Collins, Loucrecia & Fifolt, Matthew. (2014). *Mission, vision, values,*

*and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools*. *Journal of Educational Change*. 16. 10.1007/s10833-014-9229-x, trad. ALVA R&C.

- **Modelo de negócios:** É uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos e as suas relações, que permite expressar a lógica de negócios de uma organização/instituição específica e aumentar a sua preparação para o futuro e impulsionar a inovação. 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.

Fonte: Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. *Communications of*

# Glossário

the Association for Information Systems, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

- **Sinais Fracos:** Um Sinal Fraco é uma indicação precoce de um novo evento, potencialmente importante ou fenômeno emergente, que pode tornar-se um padrão emergente, um importante impulsionador ou a fonte de uma nova Tendência (1). São avisos internos ou externos de uma possível descontinuidade ou mudança, apesar de serem demasiado incompletos e com um grau elevado de incerteza sobre a sua ocorrência para avaliar o seu impacto e/ou determinar uma resposta. Para ajudar a identificá-los, a organização deverá questionar-se se um determinado sinal põe em causa as suas ideias preconcebidas sobre um determinado assunto? (2).

Fonte: (1) Bourgeois, Robin. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies. 10.13140/

RG.2.1.1600.2008, trad. ALVA R&C; (2) Lesca, H., Blanco, S., & Groupe (2002). Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles.

- **Template:** No domínio da facilitação de sessões colaborativas, o conceito de template ou modelo refere-se a um esquema pré-definido mas flexível que guia a execução de atividades ou processos para manter o foco nas metas da sessão (reunião) e permitir a interação e colaboração entre participantes e facilitadores. Serve como ponto de referência para as dinâmicas de grupo (template de grupo) e também de plenário (template de sala), este com um formato maior (A0 ou A1) para ficar visível a toda a sala.
- **Tendências:** São declarações da direção da mudança ao longo do tempo. Uma tendência pode ser forte ou fraca, crescente, decrescente ou

# Glossário

estável (1). Representam uma mudança gradual, transparente, visível e de longo prazo em fatores que irão definir o futuro de uma organização, região ou país e facilmente compreendidas pelas partes interessadas internas e externas (2).

Fonte: (1) Bourgeois, Robin. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies. 10.13140/RG.2.1.1600.2008; (2) 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.

- **Valores:** Os valores (fundamentais) articulam as crenças partilhadas de uma organização (1) e respondem à pergunta: “Como nos devemos comportar para tornar a nossa visão partilhada uma realidade?” (2). Valores centrais moldam os processos de trabalho e se forem partilhados e observados

através do comportamento dos seus membros dão às organizações uma vantagem competitiva.

Fonte: Gurley, Keith & Peters, Gary & Collins, Loucrecia & Fifolt, Matthew. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. Journal of Educational Change. 16. 10.1007/s10833-014-9229-x, trad. ALVA R&C.

- **Visão:** Uma visão é uma articulação de um futuro desejável para uma organização e deve responder à questão: “O que é que esperamos vir a ser?” (1). Fornece às partes interessadas uma imagem aspiracional de como será a sua organização no futuro se todos trabalharem em conjunto nesse sentido e que com o seu comprometimento pode influenciar mudanças positivas em todos os níveis da organização. As declarações de visão eficazes devem ser concisas e fornecer uma imagem do futuro desejado partilhado por todos os intervenientes (2).

# Glossário

Fonte: (1) DuFour, R., & Eaker, R. (1998). Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement. Bloomington, IN: National Educational Service, trad. ALVA R&C; (2) Gurley, Keith & Peters, Gary & Collins, Loucrecia & Fifolt, Matthew. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. Journal of Educational Change. 16. 10.1007/s10833-014-9229-x

- **Wildcards:** Um *Wildcard* 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. São ruturas profundas nas tendências existentes e nos sistemas estabelecidos, normalmente conhecidas e reconhecidas, mas subestimadas dada a sua imprevisibilidade de ocorrência. Podem ser utilizados para tornar os cenários mais imaginativos e aumentar o pensamento inovador na organização.

Fonte: Bourgeois, Robin. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies. 10.13140/RG.2.1.1600.2008, adapt. e trad. ALVA R&C

[www.labx.gov.pt](http://www.labx.gov.pt) | [labx@labx.gov.pt](mailto:labx@labx.gov.pt)     