

**AIIA | Abordagem
Integrada para
a Inclusão Ativa**



Toolkit de Inovação Social

Laboratório de Inovação Social

CIS Porto - Centro de
Inovação Social

2021

40 Ferramentas práticas para a conceção, gestão e avaliação de projetos de inovação social:

- exploração de oportunidades e desafios
- geração de ideias
- desenvolvimento e teste
- construção de projeto
- implementação e sustentabilidade
- crescimento e alavancagem
- avaliação e mudança sistémica

Apresentação

O Toolkit de Inovação Social que seguidamente se apresenta foi elaborado no âmbito do Laboratório de Inovação Social, uma iniciativa promovida pela Câmara Municipal do Porto, através do Centro de Inovação Social do Porto - CIS Porto, no quadro da implementação do Programa Integrado de Inovação e Experimentação Social e de Animação Territorial do Porto - Abordagem Integrada para a Inclusão Ativa (AIIA), cofinanciado pelo Programa Operacional Regional do Norte NORTE2020.

Este Toolkit integra a rede de recursos e apoios que o CIS Porto disponibiliza aos cidadãos que pretendam criar e desenvolver projetos de inovação social, estimulando e promovendo o (intra)empreendedorismo e a inovação social na cidade do Porto.

Concebido para que os seus utilizadores possam passar à ação de forma imediata, disponibiliza um conjunto diversificado de ferramentas, baseadas em teorias e práticas correntes de inovação, design e desenvolvimento de projetos, as quais constituem um recurso operacional facilitador da conceção e operacionalização de dinâmicas de inovação social.

Esta “caixa de ferramentas” resultou de uma análise aprofundada a mais de 55 toolkits de inovação, que a nível global têm vindo a ser desenvolvidos para promover e facilitar processos desta natureza, o que permitiu selecionar aqueles instrumentos já suficientemente validados e que se revelam como mais importantes para utilizar no âmbito deste tipo de intervenções, bem como adaptar alguns deles, de forma a melhor se ajustarem ao contexto em que poderão vir a ser utilizados.

Antes de partir para a sua exploração, e conforme a figura abaixo expressa, este Toolkit organiza-se em torno das 7 componentes que compõem o Processo de Inovação Social (NESTA, 2016), integrando um conjunto diversificado de ferramentas em cada uma delas.



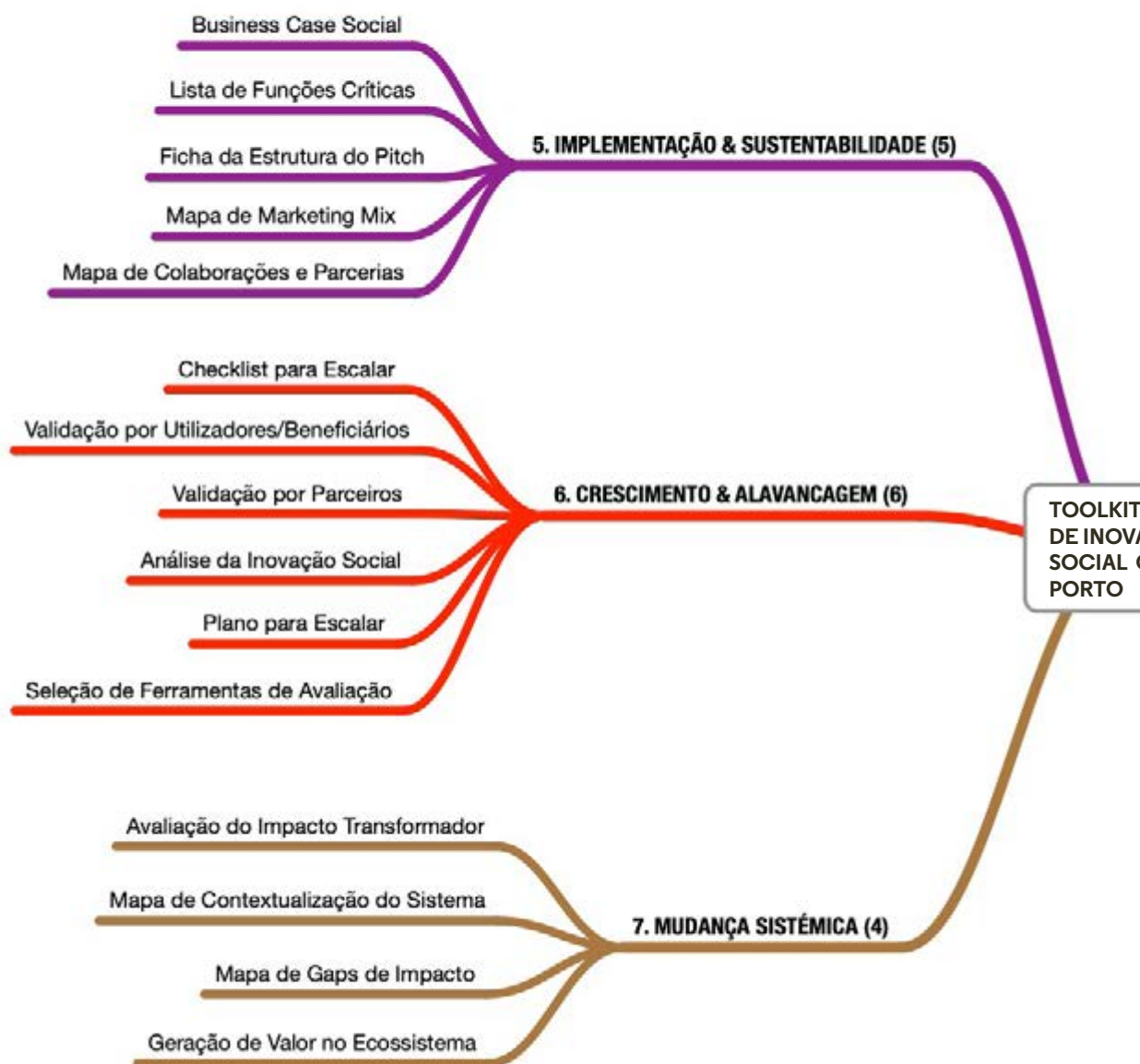
No total, o Toolkit de Inovação Social é composto por 40 ferramentas, cujas fichas individuais disponibilizam as seguintes informações:

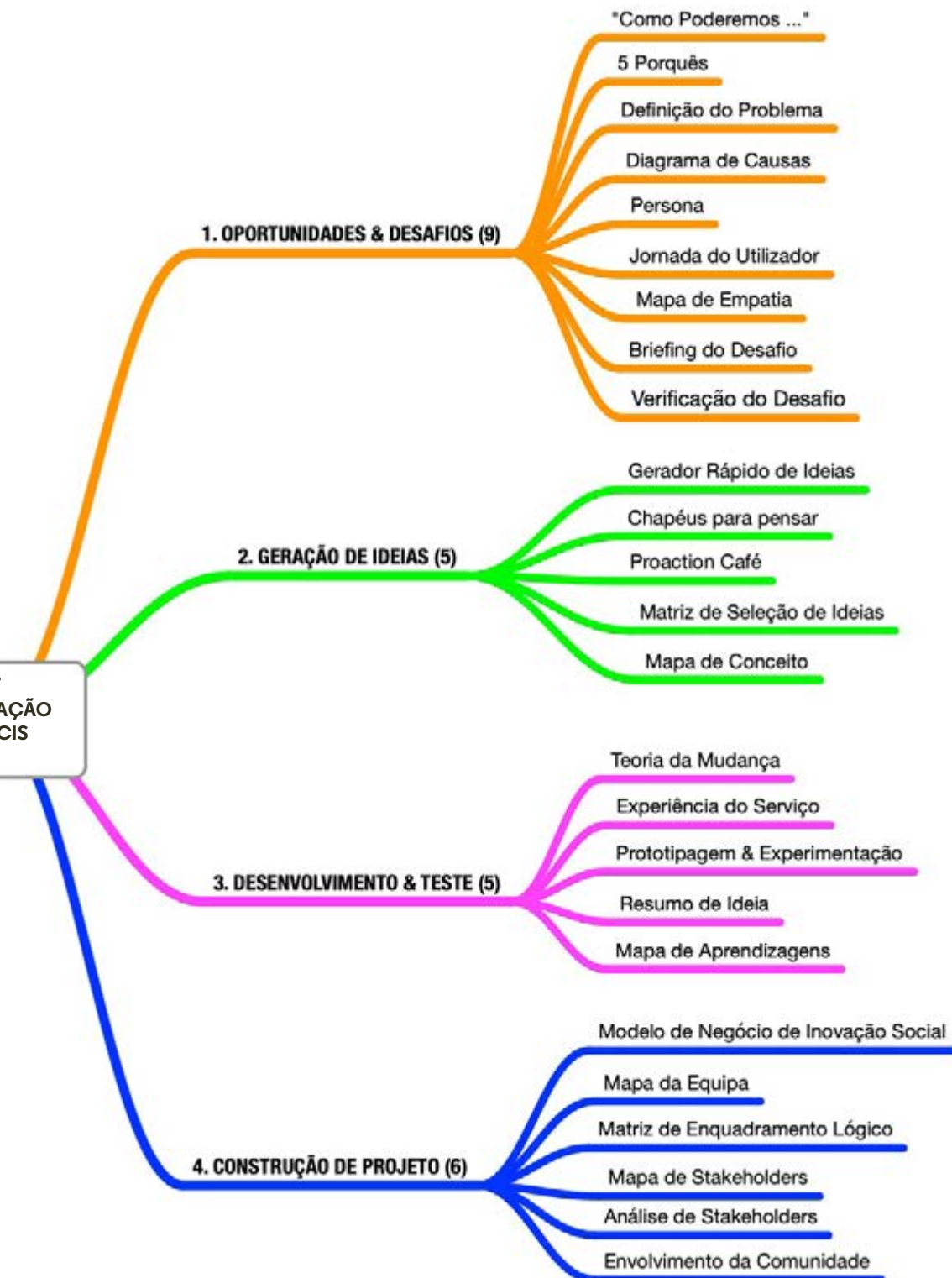
- Enquadramento (breve descrição da ferramenta e da sua importância no contexto dos processos de inovação social);
- Utilização (exploração detalhada de como deve ser implementada, particularizando os diversos passos a concretizar na sua utilização);
- Exemplo (sempre que possível, são apresentados exemplos de utilização da mesma);
- Recomendações (sinalização de aspetos relevantes a considerar para a sua correta utilização);
- Referências & Recursos Adicionais (disponibilização de fontes de informação adicionais para cada ferramenta, visando complementar e/ou aprofundar a informação relativa à mesma);
- Ferramentas Relacionadas (identificação de outras ferramentas do toolkit que se relacionam com cada ferramenta, procurando-se consolidar e integrar as abordagens a realizar);
- Mapas de Trabalho (suporte gráfico de cada ferramenta, visando facilitar a sua utilização em contextos de trabalho colaborativo).

No início de cada ficha existe ainda um quadro resumo de operacionalização da mesma, onde de forma sintética são salientadas informações relativas à duração da sua elaboração; materiais a utilizar para o seu preenchimento; grau de dificuldade na sua utilização; fase do processo de inovação em que deve ser utilizada; e nº de pessoas a envolver na sua concretização.

Este Toolkit foi concebido de forma a promover dinâmicas inovadoras e colaborativas, pelo que nele são privilegiados processos muito diversificados, que permitirão aos seus utilizadores explorar uma grande amplitude de abordagens, sem estabelecer caminhos certos ou errados, mas valorizando sobretudo aquelas dimensões da inovação social que se consideram fundamentais, nomeadamente no que respeita a desconstruir e validar pressupostos; auscultar e incluir diferentes pontos de vista e entendimentos; testar e experimentar soluções; construir e alavancar projetos de forma sustentada; e gerar mudanças de natureza sistémica. Explorar este Toolkit, para além de permitir operacionalizar, de forma prática, abordagens inovadoras aos contextos complexos com que nos deparamos, tornará possível e incentivará o desenvolvimento de processos colaborativos, cada vez mais essenciais na promoção da inovação social.

Toolkit - Diretório





Índice

1. Oportunidades & Desafios

a. “Como poderemos...” (“How might we...”)	10
b. 5 Porquês	14
c. Definição do Problema	18
d. Diagrama de Causas	22
e. Persona	26
f. Jornada do Utilizador	30
g. Mapa de Empatia	34
h. Briefing do Desafio	39
i. Verificação do Desafio	42

2. Geração de Ideias

Gerador rápido de Ideias	46
Chapéus para Pensar	50
Proaction Cafe	54
Matriz de Seleção de Ideias	58
Mapa de Conceito	62

3. Desenvolvimento & Teste

Teoria da Mudança	66
Experiência do Serviço	70
Prototipagem & Experimentação	74
Resumo de Ideia	78
Mapa de Aprendizagens	81

4. Construção de Projeto

Modelo de Negócio de Inovação Social	86
Mapa da Equipa	90
Matriz de Enquadramento Lógico	94
Mapa de Stakeholders	98
Análise de Stakeholders	101
Mapa de Envolvimento & Participação Comunitária	104

5. Implementação & Sustentabilidade

Business Case Social	108
Lista de Funções Críticas	112
Ficha da Estrutura do Pitch	115
Mapa de Marketing Mix	118
Mapa de Colaborações e Parcerias.....	122

6. Crescimento & Alavancagem

Checklist para Escalar.....	126
Validação por Utilizadores/Beneficiários	130
Validação por Parceiros.....	133
Análise da Inovação Social	136
Plano para Escalar.....	140
Seleção de Ferramentas de Avaliação.....	144

7. Mudança Sistémica

Avaliação do Impacto Transformador.....	150
Mapa de Contextualização do Sistema	154
Mapa de Gaps de Impacto.....	158
Geração de Valor no Ecossistema.....	162

1. Oportunidades & Desafios

a. “Como poderemos...” (“How might we...”)

Duração:	30 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa HMW ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa a Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	1 a 6 participantes

❓ O que é?

A questão “Como Poderemos ...” ou “Como Podemos Nós ...” (tradução do inglês “How Might We ...”) é uma técnica analítica que assenta na criação de questões generativas e acionáveis, colocadas a problemas específicos. Podem ser utilizadas para promover a criatividade na resolução de problemas e/ou para produzir insights capazes de gerar abordagens inovadoras aos problemas. Podem ser usadas em processos de Brainstorming, não sendo contudo uma abordagem de brainstorming.

O propósito das questões “Como Poderemos ...” é o de reformular os problemas como áreas de oportunidade e desafios. A sua formulação sugere que uma solução é possível, sem no entanto identificar concretamente nenhuma em particular, permitindo assim estabelecer um enquadramento adequado para o processo de ideação e para o desenvolvimento de abordagens inovadoras.

O objetivo é o de, face a um determinado problema ou insight, gerar múltiplas questões “Como Poderemos ...”, de forma a aprofundarmos o desafio que está na sua base e revelar diferentes perspetivas e pontos de vista. Algumas perspetivas que podem ser utilizadas para abordar os problemas a partir deste tipo de questões são as seguintes:

- Amplificar o que é bom
- Remover o que é mau
- Explorar o oposto
- Questionar um pressuposto
- Identificar recursos inesperados
- Mudar o status quo
- Criar uma analogia a partir de uma necessidade ou de um contexto



Utilização

- Passo 1 Comece por identificar a área de problema/o problema/o insight a abordar.
- Passo 2 Individualmente, reformule-o, escrevendo uma questão que comece por “Como Poderemos ...”, e que inclua as seguintes três componentes:
- A Ação que queremos realizar
 - O Segmento-Alvo a quem se destina a solução, e que queremos influenciar, envolver e/ou impactar
 - O Resultado que pretendemos alcançar/obter
- Passo 3 Seguindo este processo, faça o máximo de combinações possíveis de Ações / Segmentos / Resultados. Analise as questões que formulou, e verifique se elas são suficientemente abrangentes para permitirem gerar várias soluções possíveis, e se simultaneamente não são demasiado fechadas, limitando excessivamente as opções a explorar.
- Passo 4 Em equipa, juntem todas as questões criadas, e agrupem-nas (criando clusters) de acordo com a sua afinidade face aos Segmentos e/ou Resultados que estão a considerar. Para cada grupo criado, priorizem as que reúnem maior consenso.
- Passo 5 Em conjunto, decidam qual a questão (ou questões) a trabalhar.



Exemplo

- Problema Os índices de obesidade dos jovens estão a crescer a ritmos acelerados, sendo que os seus reduzidos hábitos de prática de exercício contribuem para este fenómeno.
- Questão 1 (correta) Como Poderemos ajudar (ação) os jovens (segmento) a equilibrar a ingestão de alimentos com o exercício (resultado)?
- Questão 2 (demasiado fechada) Como Poderemos disponibilizar (ação) aos jovens (segmento) uma app para monitorização de movimentos e de alimentação (resultado)?

Recomendações

- Tente não construir questões demasiado “seguras”, pouco ousadas e/ou aborrecidas, uma vez que poderão não dar origem/inspirar soluções suficientemente diferenciadoras;
- Verifique que os membros da equipa se sentem inspirados e desafiados pelas questões elaboradas;
- Se estiverem a sentir dificuldades para construir questões diversificadas, procurem criar três secções numa parede – Problemas / Necessidades / Oportunidades, e peça à sua equipa que escreva os pontos mais importantes relativamente a cada uma delas (5 a 10 em cada). Depois, escolha um ponto de cada uma das secções para criar a(s) sua(s) nova(s) pergunta(s) “Como poderemos ...”;
- Esteja atento para que cada questão “Como poderemos ...” não seja demasiado genérica nem excessivamente concreta;
- Encoraje os membros da equipa a irem para além do óbvio. Normalmente, as primeiras questões são as mais óbvias. É quando começa a ficar mais difícil que surge o potencial para que apareçam propostas inovadoras.

Referências & Recursos Adicionais

- [BOARD OF INNOVATION](#)
- [DESIGN KIT IDEO](#)
- [#TISDD METHOD LIBRARY](#)
- [INNOVATION CHAMPIONS](#)
- [OPEN PRACTICE LIBRARY](#)

Ferramentas Relacionadas

- 5 Porquês (5 Whys)
- Mapa de Definição de Problema

QUESTÃO "COMO PODEREMOS ...?"

Equipa

Data:

AÇÃO que se pretende realizar, Segmento que se quer influenciar/envolver/impactar, para que o RESULTADO desejado seja conseguido?

1 Ação

Redesenhar, Encorajar,
Melhorar, Resolver, Potenciar,
Mobilizar, ...

2 Segmento-Alvo

Jovens NEET, Pessoas
Sem-Abrigo, Migrantes, IPSS's,
Associações, Empresas, ...

3 Resultados

Aumentar, Reduzir, Equilibrar,
Envolver, Atrair, Criar,
Satisfazer, Aceder, ...

b. 5 Porquês

Duração:	30 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa 5 Porquês ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa a Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	2 a 10 pessoas

O que é?

Os Cinco Porquês são uma ferramenta eficaz, que visa abordar o núcleo central de um problema, fazendo a pergunta “porquê” cinco vezes.

O exercício é frequentemente usado no início de uma sessão criativa, ou quando se está a conduzir uma entrevista e se deseja entender mais profundamente os comportamentos e hábitos dos públicos-alvo.

Existem três elementos-chave para o uso efetivo dos Cinco Porquês, a saber:

- uma boa e completa descrição do problema,
- honestidade em responder às perguntas;
- e determinação para chegar ao fundo do problema.

Procurando encontrar o motivo do motivo, repetidamente durante cinco vezes, a natureza do problema e suas soluções ficam muito mais claras.

Esta ferramenta é muito útil para ajudar as equipas a explorar as causas profundas dos problemas sociais, e embora ela seja usada tipicamente aquando da definição de um problema, pode também ser aplicada em diferentes momentos do desenvolvimento de um projeto.



Utilização

- Passo 1** Trabalhe em grupo para criar uma descrição do problema. Isto ajudará o grupo a focar-se e a concentrar-se no desafio específico. Esteja preparado para preconceitos (intencionais e não intencionais) nas respostas que discute aqui. Certifique-se de que o grupo não se tenta afastar de uma verdade desconfortável ou que tenta chegar a um consenso fácil. Se não houver um problema claro, será necessário concordarem em que problema trabalhar. Depois de chegarem a acordo, escreva o problema no local apropriado do Mapa. A descrição do problema deverá ser clara e formulada da forma mais concisa possível.
- Passo 2** De seguida, pergunte ao grupo: por que é que este problema acontece? Debatam as respostas. Descubra quais as que são baseadas em factos e/ou que realmente aconteceram.
- Passo 3** Escolha uma resposta, reescreva-a como a sua segunda descrição do problema inicial e coloque-a na próxima parte do Mapa (lado superior direito).
- Passo 4** Continue a perguntar ao grupo “E por que é isso acontece?”. Se o grupo sentir que identificou a causa raiz do problema, pode parar de perguntar o porquê. Caso contrário, continue o ciclo, até iterar 5 vezes.
- Passo 5** Depois de ter conseguido chegar a uma identificação da causa raiz do problema, pergunte ao grupo quais são os principais insights obtidos durante este processo, identificando-os igualmente no Mapa, para que possam ser utilizados durante o processo de ideação.



Exemplo

Problema	Os pacientes não estão a participar nas sessões de acompanhamento
Por que é que isso acontece	Porque as mensagens de agendamento das sessões não lhes dão um alerta antes da data das mesmas
E porquê?	Porque o sistema não dispõe de uma função de alerta
E porquê?	Porque o sistema não permite a ligação automática ao calendário dos pacientes
E porquê?	Porque tivemos cortes orçamentais no projeto e não foi possível desenvolver um sistema mais completo.

! Recomendações

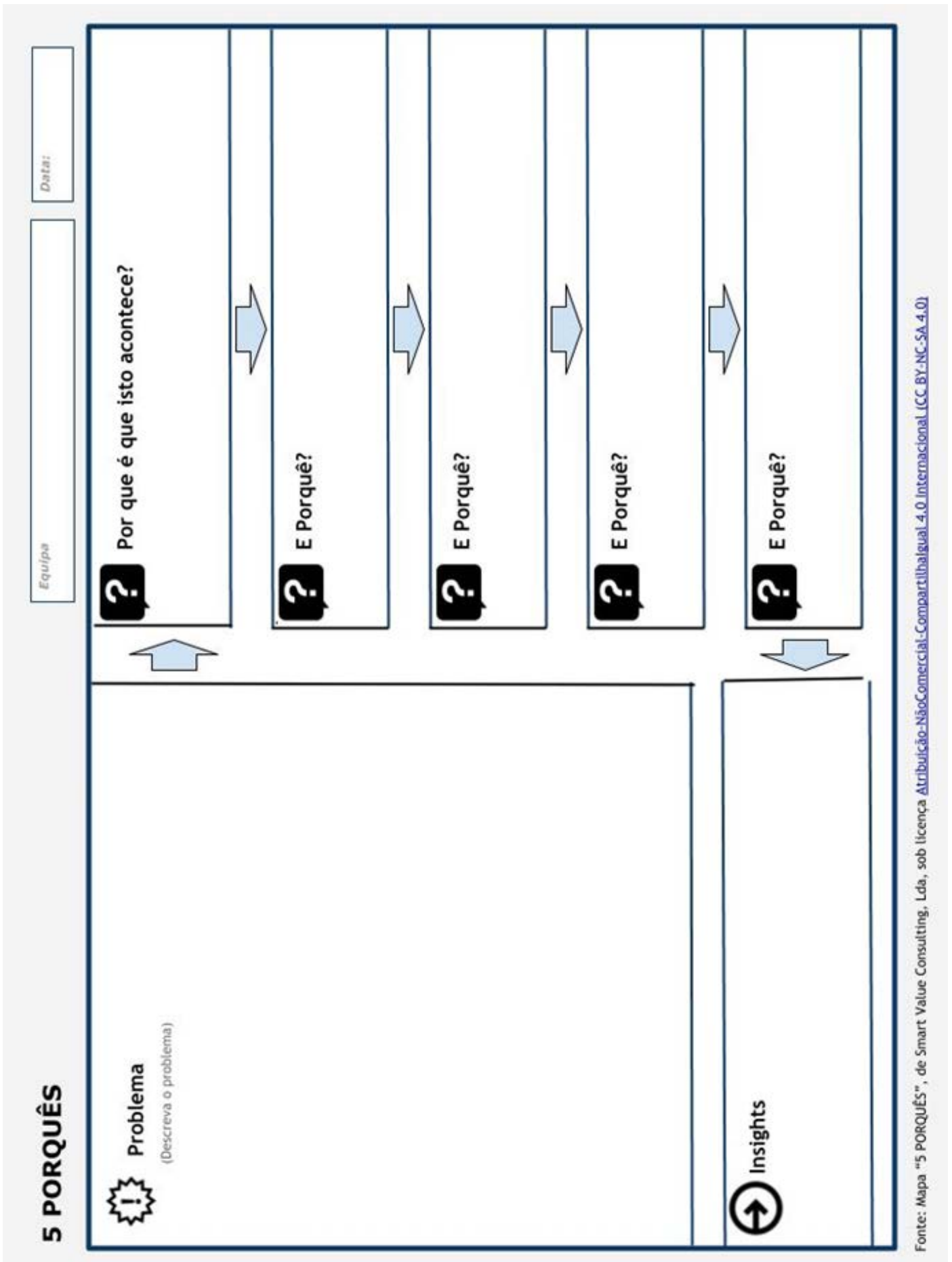
- O que se está à procura é de profundidade, pelo que se devem evitar questões demasiado transversais;
- É muito importante que as respostas apresentadas sejam credíveis, plausíveis e baseadas em evidências;
- As 5 questões são apenas um guia. Pode-se continuar a fazer perguntas “porquê?” se as causas mais profundas não aparecerem, ou parar mais cedo se as respostas úteis deixarem de chegar;
- Deve ter presente que esta ferramenta é mais adequada para problemas simples ou moderadamente difíceis. Problemas mais complexos podem beneficiar de uma abordagem mais detalhada, embora o uso dos 5 Porquês ainda forneça informações úteis.

🔗 Referências & Recursos Adicionais

- [HYPER ISLAND TOOLBOX](#)
- [DESIGN KIT IDEO](#)
- [INNOVATION CHAMPIONS](#)
- [MINDTOOLS](#)

+ Ferramentas Relacionadas

- Questão “Como Poderemos...”
- Definição do Problema



c. Definição do Problema

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Definição do Problema ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa a Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	1 a 6 participantes

O que é?

Definir um problema é uma tarefa que à primeira vista parece simples, mas que implica muitas vezes distinguir entre aquilo que é apenas um sintoma de um problema mais profundo.

Assim, esta ferramenta funciona tanto para “abrir” um problema, ou seja, apresentá-lo de uma forma que pode ser analisada a partir de um maior número de ângulos, bem como para ajudar a definir o contexto mais amplo e identificar problemas relacionados. Isto revela-se particularmente eficaz quando se tenta reunir uma equipa em torno dos problemas-chave.

O mapa “Definição do Problema” foi criado para estruturar a análise específica de um problema, apresentando um conjunto de critérios principais pelos quais um problema pode ser articulado e avaliado, o que torna esta atividade altamente eficiente.

Esta ferramenta fornece também uma forma padronizada que se revela muito útil para comparar vários problemas diferentes, ou que podem aparentemente parecer diferentes à superfície.

Por fim, é ainda importante destacar que esta ferramenta dá aos Stakeholders envolvidos num problema um quadro de referência valioso para poderem expressar e priorizar as suas experiências relativas ao mesmo, ajudando igualmente a gerar consensos.



Utilização

- Passo 1 Utilizando o Mapa “Definição do Problema”, individualmente ou em equipa, reflita sobre uma questão específica, partilhando essas reflexões enquanto escreve as notas em post-its que coloca no referido Mapa. O objetivo principal deste passo é capturar, comparar e discutir diferentes pontos de vista sobre o problema, refletindo sobre as 5 questões contidas no Mapa.
- Passo 2 De seguida, poderá rever as notas e conversar com os membros da equipa, verificando se estão a fazer as mesmas premissas e se estão a enquadrar as ideias e abordagens ao problema da mesma forma. Este exercício pode levar a reformular o problema inicialmente identificado, o que pode oferecer pistas sobre como a respetiva solução pode tomar outra forma.
- Passo 3 Uma vez concluídas estas tarefas, e sempre que possível, deverá trabalhar neste Mapa não só com os membros da sua equipa, mas em conjunto com outras partes interessadas, uma vez que tal geralmente trará novos contextos e abordagens. Por exemplo, trabalhar com utilizadores, funcionários ou voluntários de um serviço pode fornecer um ângulo ligeiramente diferente para esta ferramenta, do que se trabalhar com os gestores ou empreendedores. Nestes casos, sinta-se livre para experimentar e reformular as perguntas do Mapa, de forma a mantê-las relevantes em tais situações.



Exemplo

Vídeo disponível em: <https://vimeo.com/91934378>



Recomendações

- A definição do Problema não deverá ser demasiado aberta/abrangente, sendo fundamental que o mesmo seja claramente especificado em 2 ou 3 frases;
- Deverá procurar-se identificar vários públicos-alvo (primários e secundários) associados ao problema;
- Uma vez este identificado, é importante inseri-lo no seu contexto mais abrangente (social, cultural, territorial, temático), para assim abrir possíveis abordagens ao mesmo;
- Pensar nas evidências que justifiquem o investimento na resolução do problema implica explorar os custos de oportunidade associados à sua não resolução;

- Fazer o esforço de reformular o problema é fundamental. Para tal, pensar em dimensões opostas às que o caracterizam constitui uma forma de abordar este processo. Por exemplo: passar de uma abordagem extrativa para uma generativa; de uma focagem em necessidades para uma outra privilegiando as capacidades; etc.
- Questão fundamental ao longo de todo o exercício será identificar, recolher e consolidar evidências para todos os aspetos abordados.



Referências & Recursos Adicionais

- [DIY – DEVELOPMENT, IMPACT & YOU](#)
- [THE SOCIAL DESIGN METHODS MENU](#)



Ferramentas Relacionadas

- 5 Porquês (5 Whys)
- Questão “Como Poderemos ...”
- Diagrama de Causas

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Equipa

Data:

Eu quero esclarecer as minhas prioridades, concentrando-me em questões críticas.

Qual é a questão principal que está a tentar resolver e por que é que é importante?

Para quem é que isso é um problema?

Que fatores sociais/culturais configuram esse problema?

Que evidências possui que justifiquem o investimento neste problema?

Consegue pensar neste problema de forma diferente? Consegue reformulá-lo?

d. Diagrama de Causas

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Diagrama de Causas ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	1 a 6 participantes

❓ O que é?

Esta ferramenta constitui uma forma de mapear problemas complexos, permitindo que se obtenha uma compreensão mais ampla de como esses problemas surgiram e o que está na sua génese.

Qual é a causa-raiz, a causa mais profunda de um problema? Muitas vezes, não há uma resposta simples para esta pergunta, pois quanto maior for um problema mais provável é que as suas raízes estejam espalhadas, fazendo com que o mapeamento das respetivas causas se possa rapidamente transformar numa tarefa que parece esmagadora.

O Diagrama de Causas, ao combinar a técnica do brainstorming com os mapas mentais, ajuda a pensar num problema de forma completa e fornece uma maneira estruturada para analisá-lo, estimulando a desconstruir todas as suas possíveis causas, em vez de apenas olhar para as mais óbvias.

Esta ferramenta diferencia causas de efeitos ou sintomas, dando assim uma ideia mais clara quanto às soluções necessárias para resolver um problema de forma permanente, ajudando também a construir um entendimento partilhado sobre o tema que se está a trabalhar.



Utilização

- Passo 1 Comece, em primeiro lugar, por identificar e anotar o problema central que está a tentar resolver;
- Passo 2 Depois, trabalhando a partir deste ponto de partida, anote todos os sintomas diretos, os sintomas subjacentes e os fatores contribuintes que consegue identificar como um resultado do mesmo problema. Estes podem dizer respeito a pessoas envolvidas com o problema, sistemas, equipamentos, materiais, forças externas, etc. Tente identificar o maior número de fatores que podem contribuir para esse sintoma.
- Passo 3 Seguidamente, preencha as causas que correspondem a todos os sintomas identificados;

Uma vez preenchido o Mapa, reveja com a sua equipa cada sintoma e cada causa e avalie se eles estão corretamente formulados e posicionados. Discuta depois o que aprenderam em termos de esclarecimento sobre o problema.



Exemplo

Vídeo disponível em: <https://vimeo.com/91934378>



Recomendações

- É preciso ter cuidado para não misturar as causas de um problema com os seus sintomas: uma causa é a razão pela qual algo acontece, enquanto que um sintoma é geralmente o que vemos como resultado final do problema;
- É preciso manter uma “mente aberta”, pois ao considerarem-se causas, sintomas e fatores contribuintes, é-se forçado a pensar nas raízes dos problemas, o que exige alguma investigação e exploração não linear para obter informação relevante. É aconselhável analisar primeiro que pesquisa já existe sobre o problema que se está a abordar e como é que outras pessoas desenvolveram soluções anteriormente, pois isto permitirá economizar tempo e recursos na geração e recolha da informação.

Referências & Recursos Adicionais

- [DIY – DEVELOPMENT, IMPACT & YOU](#)
- [NESTA- Cause Diagram: exploring opportunities and challenges](#)
- [SOCIAL INNOVATION TOOLKIT](#)

Ferramentas Relacionadas

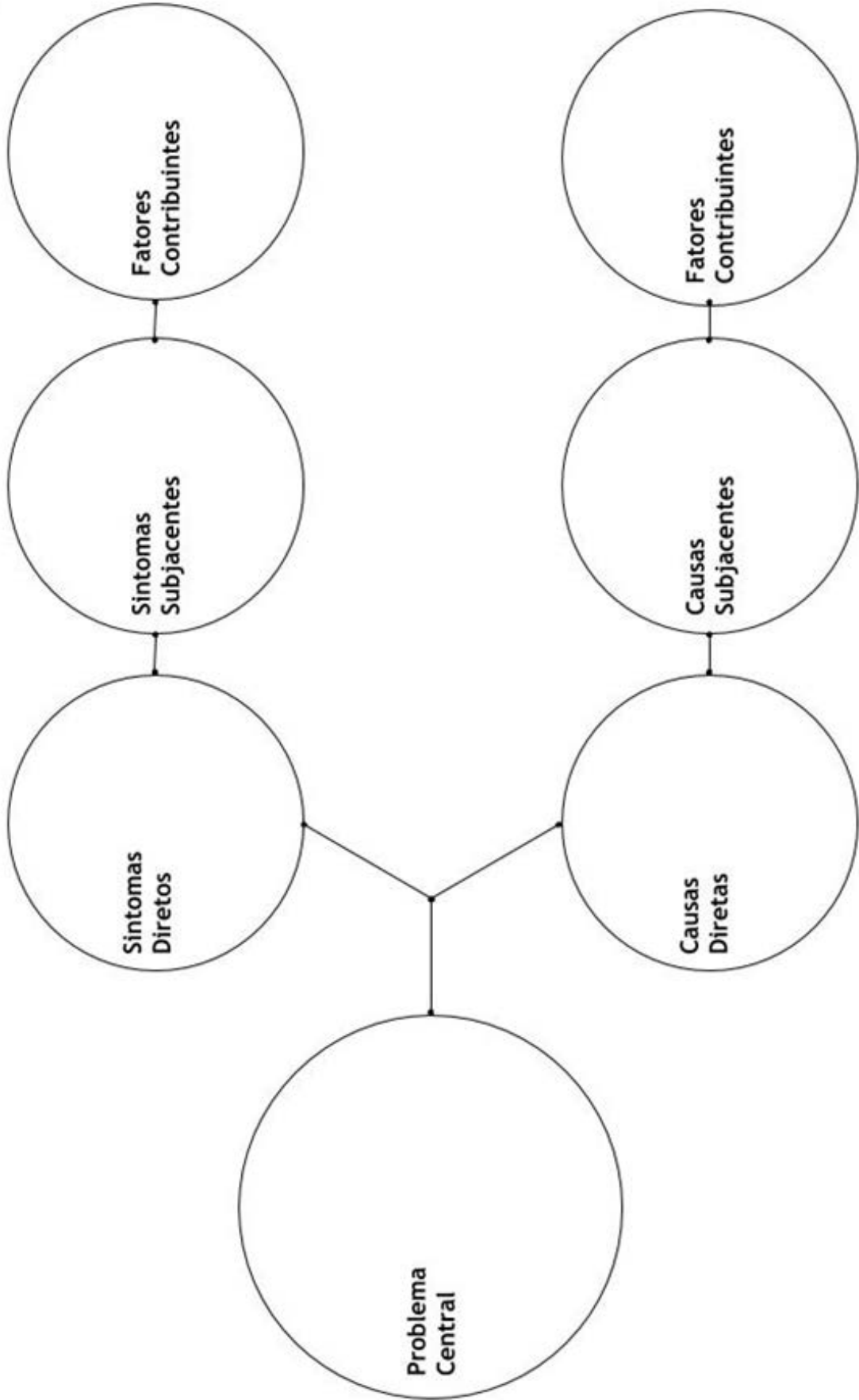
- 5 Porquês (5 Whys)
- Questão “Como Poderemos ...”
- Definição do Problema

DIAGRAMA DE CAUSAS

Equipa

Data:

Eu quero esclarecer as minhas prioridades ao dividir uma questão complexa em:



e. Persona

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa PERSONA ▪ Informação sobre Públicos-Alvo ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa a Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (variável)

❓ O que é?

As Personas são representações fictícias, mas realistas, que identificam e caracterizam segmentos específicos de públicos-alvo ou de grupos de pessoas com as quais nos relacionamos, expressando as suas necessidades, objetivos, dores, comportamentos, motivações e/ou outros fatores que sejam relevantes para o processo/tema que estejamos a tratar. Em resumo, são um arquétipo através do qual um grupo pode ser compreendido.

Ao permitirem-nos conectar diretamente com alguém, permitem-nos empatizar com os públicos-alvo de uma maneira mais real, contribuindo para que eles estejam no centro das nossas preocupações e no desenho das potenciais soluções, facilitando a customização das mesmas.

A chave para desenvolver Personas consiste, por um lado, em previamente fazer uma pesquisa detalhada sobre os públicos-alvo, a partir de fontes diversificadas, de entrevistas, de vídeos, etc; e, por outro lado, de saber que informação deve ser considerada e qual a que deverá ser abandonada. Para tal, é necessário reconhecer as características comuns que formam a base da persona, e qual a seleção de detalhes que deverá ser incluída para “lhe dar vida”. Isto revela-se de grande importância, uma vez que será relevante para gerar ideias e testar soluções a partir das suas perspetivas.

É importante criarem-se várias Personas, para identificar de forma detalhada os diferentes segmentos dos públicos-alvo.



Utilização

- Passo 1** Utilize a informação que pesquisou sobre os públicos-alvo, identificando comentários, histórias, imagens, notícias, etc. Prepare o mapa Persona e os materiais a utilizar, e pense em quem se poderá juntar a si na criação das Personas (para além dos membros da sua equipa, poderá ser interessante convidar parceiros, colegas de outras áreas, ou alguém com conhecimento sobre os públicos-alvo).
- Passo 2** Defina os segmentos/grupos de públicos-alvo (utilizadores, beneficiários, clientes, colaboradores, stakeholders, etc) que pretende representar através das Personas.
- Passo 3** Crie as Personas, começando por definir quais os critérios que diferenciam os grupos anteriormente selecionados e as informações que os caracterizam. Use o mapa Persona para compilar um retrato de uma pessoa típica que poderia representar cada um desses grupos, tentando fazer com que seja o mais real possível, acrescentando um nome, foto e descrições detalhadas.
- Passo 4** De tempos a tempos, faça uma verificação se as Personas que está a criar são realistas, ou se parecem demasiado artificiais e/ou excessivamente “construídas”. Isto é uma tarefa importante, uma vez que uma das principais razões para a criação das personas consiste exatamente em poder empatizar com elas, o que não será possível se elas não tiverem um carácter de alguma autenticidade.
- Passo 5** Uma vez validadas os seus pressupostos quanto às características das Personas, procure áreas ainda pouco desenvolvidas na definição das mesmas, assim como interagir com outras pessoas, no sentido de verificar se falta informação relevante, se outros concordam com as Personas desenvolvidas, e até se será possível encontrar alguém real que possua os perfis criados.



Recomendações

- Sinta-se à vontade para adicionar outros detalhes que considere relevantes para o seu contexto e relação com os públicos-alvo a caracterizar. Os que constam do Mapa Persona anexo são apenas um enquadramento possível, havendo inúmeros modelos e orientações para a sua criação (ver indicações nas “Referências & Recursos Adicionais” abaixo);
- Na criação das Personas, atribuir nomes realistas a estas personagens de ficção, assim como identificar citações e comentários, torna-as mais reais e mais credíveis para nos relacionarmos com elas;

- O erro mais habitual na criação das Personas consiste em procurar criar “pessoas ideais” e não aquelas que existem na realidade. Isto acontece sempre que se criam Personas apenas baseadas em pressupostos, sem qualquer fundamentação em informação e na experiência de contacto com as mesmas. Este tipo de Personas não têm qualquer utilidade e podem até induzir erros consideráveis.



Referências & Recursos Adicionais

- [DIY – DEVELOPMENT, IMPACT & YOU](#)
- [BOARD OF INNOVATION](#)
- [#TISDD METHOD LIBRARY](#)
- [OPEN DESIGN KIT](#)









Ferramentas Relacionadas

- Jornada do Utilizador
- Matrizes de Serviços
- Três Horizontes

PERSONA

Equipa: _____
Data: _____

<p>PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO</p>  <p>Nome: _____</p> <p>Idade: _____</p> <p>Estado Civil: _____</p> <p>Ocupação: _____</p> <p>Morada: _____</p> <p>Educação: _____</p>	<p>COMPORTEMENTOS / TAREFAS</p>  <p>(O que faz no dia a dia; que tarefas realiza para conseguir o que é importante, quais as suas atitudes; ...)</p>	<p>CONTEXTO</p>  <p>(Outros fatores do seu contexto - sociais, económicos, de saúde, profissionais - a considerar)</p>
<p>OBJETIVOS / METAS</p>  <p>(Objetivos e desejos pessoais e profissionais)</p>	<p>DORES / INSATISFAÇÕES</p>  <p>(Emoções negativas, dificuldades, frustrações e preocupações sentidas)</p>	<p>COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES</p>  <p>(Comentários e observações que descrevem as suas experiências)</p>

Fonte: Mapa "Persona", de Smart Value Consulting, Lda, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

f. Jornada do Utilizador

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Jornada do Utilizador ▪ Personas (opcional) ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	2 a 12 participantes (equipa, stakeholders, parceiros)

❓ O que é?

O mapa da Jornada do Utilizador consiste numa interpretação visual do percurso que é seguido por um beneficiário, cliente, utilizador, desde a descoberta de uma necessidade até após a sua satisfação. Ou seja, trata-se de um processo que serve para mapear o relacionamento de um utilizador com uma organização, serviço ou produto.

O processo é mapeado a partir do ponto de vista do utilizador, e nele se destacam os momentos mais importantes nos quais as suas expectativas intercetam as ofertas da organização.

A experiência do utilizador é composta por diversos elementos. Numa única interação, o utilizador passa por vários momentos, por diferentes espaços físicos ou virtuais, toma contacto com diversos formatos de atendimento (personalizados ou automáticos), etc. Desta forma, esta ferramenta permite esquematizar o percurso do utilizador, desde um momento prévio ao contacto com a oferta de uma organização, ao momento de utilização dessa oferta, até ao momento posterior à mesma.

Existem inúmeros formatos para este mapeamento, mas todos eles se estruturam e incluem uma linha do tempo, contemplando as diversas etapas do processo. E o percurso a considerar pode ter durações muito diferentes: desde uma hora, um dia, um mês ou um ano, tudo dependendo do tipo de situação que se está a considerar.



Utilização

Previamente à explicação dos passos a concretizar na elaboração do Mapa Jornada do Utilizador, importa fazer uma breve apresentação das suas principais componentes, que são as seguintes:

- **Momento:** trata-se da identificação das principais etapas da jornada nas quais a experiência do utilizador se desenvolve. Estas podem ser variáveis, dependendo do tipo de oferta, mas geralmente integra um momento pré, um momento durante e um momento após.
- **Pontos de Contacto:** devem ser identificados os suportes online e/ou offline com os quais o utilizador contacto em cada fase (ex: website; estabelecimento; call centre; etc);
- **Atividades que Realizam:** consiste na descrição das ações que o utilizador desenvolve em cada momento da jornada. Deve-se ser o mais detalhado possível;
- **Motivações/Expectativas:** devem ser sinalizados, para cada momento, quais os motivos que estão na base do contacto do utilizador com a oferta, assim como as suas expectativas;
- **Grau de Satisfação:** trata-se de uma informação muito relevante, devendo assinalar-se qual o nível de satisfação com a experiência registada pelo utilizador ao longo da jornada;
- **Preocupações/Dificuldades:** devem aqui identificar-se os principais dores, receios e obstáculos sentidos pelos utilizadores no seu contacto com a oferta;
- **Ideias/Ajustamentos/Oportunidades:** com base na informação sistematizada até este ponto, devem identificar-se ideias para melhoria da experiência e da oferta que o utilizador pode ter.

Passo 1 Comece por definir qual é a oferta/solução que vai considerar (uma já existente, ou algo que ainda está a preparar), assim como quem é o utilizador/persona para o qual vai desenhar a jornada.

Passo 2 Depois, defina qual é o horizonte temporal que pretende abarcar na jornada do utilizador. Serão 10 minutos, 2 horas, 5 dias ou 10 anos? Uma vez estabelecido este cronograma, deverá identificar os momentos específicos a considerar (ex: avaliação de alternativas; realização de registo; visita; resposta a inquérito de visita.).

Passo 3 Posteriormente, deverá organizar a informação existente relativamente a cada uma dessas etapas, verificar se as mesmas

são o mais completas e detalhadas possível, e colocá-las em cada um dos passos a que dizem respeito.

- Passo 4 Por fim, deverá rever-se toda a jornada, percorrendo-a do início até ao fim para verificar se falta algum passo e/ou se é necessário acrescentar ou retirar informação em algumas das componentes (por exemplo, por vezes pode-se dividir um momento em dois, ou condensar vários em apenas um).
- Fará sempre sentido estabelecer um nível de detalhe consistente e homogêneo ao longo de toda a jornada, mas dependendo da situação poderá fazer sentido detalhar de forma mais fina alguma componente da jornada.
- Será também importante, sempre que possível, rever a jornada com pessoas/ parceiros envolvidos (ou a envolver) na mesma, para obtenção de feedback.

Recomendações

Dependendo do objetivo do mapeamento a efetuar, poderão ser adicionadas dimensões de análise/caraterização da jornada, de forma a visualizar aspetos específicos da experiência do utilizador, como sejam: um storyboard para visualizar a mesma; um mapa emocional; quais os stakeholders a envolver em cada momento; etc. Da mesma forma, poderão também adicionar-se mais momentos, se tal for considerado relevante para a caraterização da jornada em causa;

Referências & Recursos Adicionais

- [SI LEARNING REPOSITORY](#)
- [BOARD OF INNOVATION](#)
- [SERVICE DESIGN TOOLS](#)
- [DESIGN A BETTER BUSINESS](#)
- [DESIGN KIT IDEO](#)

Ferramentas Relacionadas

- Persona
- Matriz de Serviços
- Três Horizontes

JORNADA DO UTILIZADOR

Data:

Equipa

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
MOMENTO			
PONTOS DE CONTACTO			
ATIVIDADES QUE REALIZAM			
MOTIVAÇÕES / EXPECTATIVAS			
GRAU DE SATISFAÇÃO ☺ ☹			
PREOCUPAÇÕES / DIFICULDADES			
IDEIAS / AJUSTAMENTOS / OPORTUNIDADES			

Fonte: Mapa "JORNADA DO UTILIZADOR", de Smart Value Consulting, Lda, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

g. Mapa de Empatia

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Empatia ▪ Informação sobre Utilizadores ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	2 a 12 participantes (equipa, stakeholders, parceiros)

❓ O que é?

A Empatia é uma dimensão crítica do Design centrado nas Pessoas, pois quando experimentamos em primeira mão as dificuldades dos públicos-alvo, quando sentimos as suas frustrações e ouvimos as suas vozes, temos necessariamente de empatizar com eles.

Um mapa de empatia é então uma ferramenta visual, que permite capturar o conhecimento acerca dos comportamentos e atitudes dos públicos-alvo. É muito útil para permitir às equipas um melhor e maior conhecimento sobre os públicos com quem trabalham, constituindo um ótimo exercício para que possam “entrar na cabeça” desses públicos.

Criar uma boa solução implica entender o verdadeiro problema e as pessoas que o experimentam, sendo que a utilização desta ferramenta ajudará os participantes a considerarem essa solução a partir da perspetiva, dos objetivos e dos desafios dos públicos-alvo.

O mapa de empatia é mais útil no início do processo de inovação, uma vez que ajuda a sintetizar a recolha de informação efetuada e as observações realizadas, contribuindo para revelar insights mais profundos sobre as necessidades dos públicos-alvo. Em resumo, os seus principais benefícios são os seguintes: permitir um conhecimento mais aprofundado sobre os públicos-alvo; organizar a informação numa referência visual; salientar os principais insights resultantes das pesquisas efetuadas; e gerar entendimentos comuns e consensualização nas equipas.



Utilização

Os mapas de empatia podem assumir diferentes formatos, mas todos possuem um conjunto de elementos comuns: encontram-se divididos em diferentes secções, sendo que cada secção corresponde a uma categoria que explora o mundo exterior e o quadro mental e observável dos públicos-alvo: o que fazem, veem, ouvem, dizem, pensam e sentem (incluindo as suas dores e desejos).

Com base neste enquadramento, apresentam-se seguidamente os passos tendentes à construção do mapa de empatia.

- Passo 1** Deve-se começar por estabelecer o foco e os objetivos do exercício a realizar. Neste sentido, importa identificar quem é a pessoa/segmento de público-alvo que se pretende compreender e com quem se pretende empatizar. Se existirem vários, deverá construir-se um mapa de empatia para cada um.
- Passo 2** Embora não exista uma ordem pré-definida para preencher o mapa, a experiência revela que resulta melhor começar pelas atividades observáveis dos públicos, e só depois avançar para a caracterização dos seus aspetos mais introspetivos. Assim, comece por analisar a experiência dos públicos-alvo, colocando-se na sua situação, e complete as secções relativas aquilo que eles veem, dizem, fazem e escutam, identificando os seguintes aspetos:
- O que veem: com o que se deparam todos os dias, podendo ser pessoas, as suas atividades ou coisas. O que fazem as pessoas que os rodeiam? O que observam? O que leem? Com que plataformas interagem e quais as que os influenciam?
 - O que fazem e dizem: quais são os seus comportamentos e atitudes? O que expressam e como se expressam? As atitudes podem ser relativamente aos outros ou à forma como transmite algo. Se relevante, importa também registar como os seus comportamentos se alteraram ao longo do tempo;
 - O que escutam: o que é que eles ouvem e como isso os influencia? Devem considerar-se as influências familiares, de amizade e de trabalho, assim como os media sociais, bloggers, especialistas, etc.
- Passo 3** Depois de completar os elementos de caracterização externa, o foco deve agora centrar-se na exploração da mente dos públicos-alvo, nomeadamente no que respeita à identificação de pensamentos e sentimentos, e particularmente dos que não são facilmente observáveis. Estes podem ser inferidos, adivinhados ou capturados durante a fase de pesquisa de informação.

Trata-se do ponto central deste exercício, no sentido em que a equipa imagina o que é estar dentro da mente dos públicos-alvo. Os principais conteúdos a recolher são os seguintes:

- O que pensam e sentem: o que é importante para os públicos-alvo? (considere aspetos positivos e negativos) O que os faz sentir bem e/ou mal? O que os preocupa e lhes tira o sono? Quais são as suas aspirações, sonhos e desejos?
- É importante aprofundar esta análise, procurando encontrar As dores (medos, frustrações, obstáculos, riscos), bem como os desejos (elementos de sucesso, aspirações, estratégias, ...) mais relevantes dos públicos-alvo. O que significa para eles sucesso e insucesso? Quais os principais obstáculos e frustrações com que se confrontam? Quais os seus principais objetivos e metas?

Passo 4 Finalmente, quando todas as secções estiverem completas, deve tirar um momento para refletirem. Peça à equipa e outros participantes (se os houver) que partilhem os seus pensamentos acerca da experiência e registe as principais conclusões e ideias que foram geradas.

! Recomendações

- Lembre-se que o mapa de empatia é uma ferramenta e não uma solução, sendo que o propósito deste exercício consiste em colocar os públicos-alvo no centro da atenção da equipa. Se daqui resultar um impacto duradouro nos seus membros, ele pode ser considerado um sucesso;
- Muitas vezes levantam-se questões quanto à secção mais correta para colocar determinadas informações (exemplo: é uma dor ou um sentimento? Viram ou ouviram algo?). É preciso ter em atenção que existem nuances na forma de categorizar a informação, podendo algumas vezes a mesma informação surgir em secções diferentes. Não há qualquer problema com isto, uma vez que o mais importante na utilização desta ferramenta não tem a ver com a correta categorização, mas sim com a associação da informação com os respetivos públicos-alvo;
- É importante explorar apenas a informação relevante acerca das perceções dos públicos-alvo no que respeita ao tema, projeto ou objetivo em causa. Se se adotar uma abordagem demasiado abrangente, corre-se o risco de desfocagem quanto à informação a obter;
- Pode-se adaptar o mapa de acordo com as situações e necessidades, ou seja, pode haver secções que, atendendo aos objetivos do exercício ou área de incidência do projeto, se mostram pouco importantes, pelo que poderão não ser consideradas.

Referências & Recursos Adicionais

- [NIELSEN NORMAN GROUP](#)
- [GAMESTORMING](#)
- [BOARD OF INNOVATION](#)
- [BUSINESS MODEL TOOLBOX](#)
- [INTERACTION DESIGN](#)

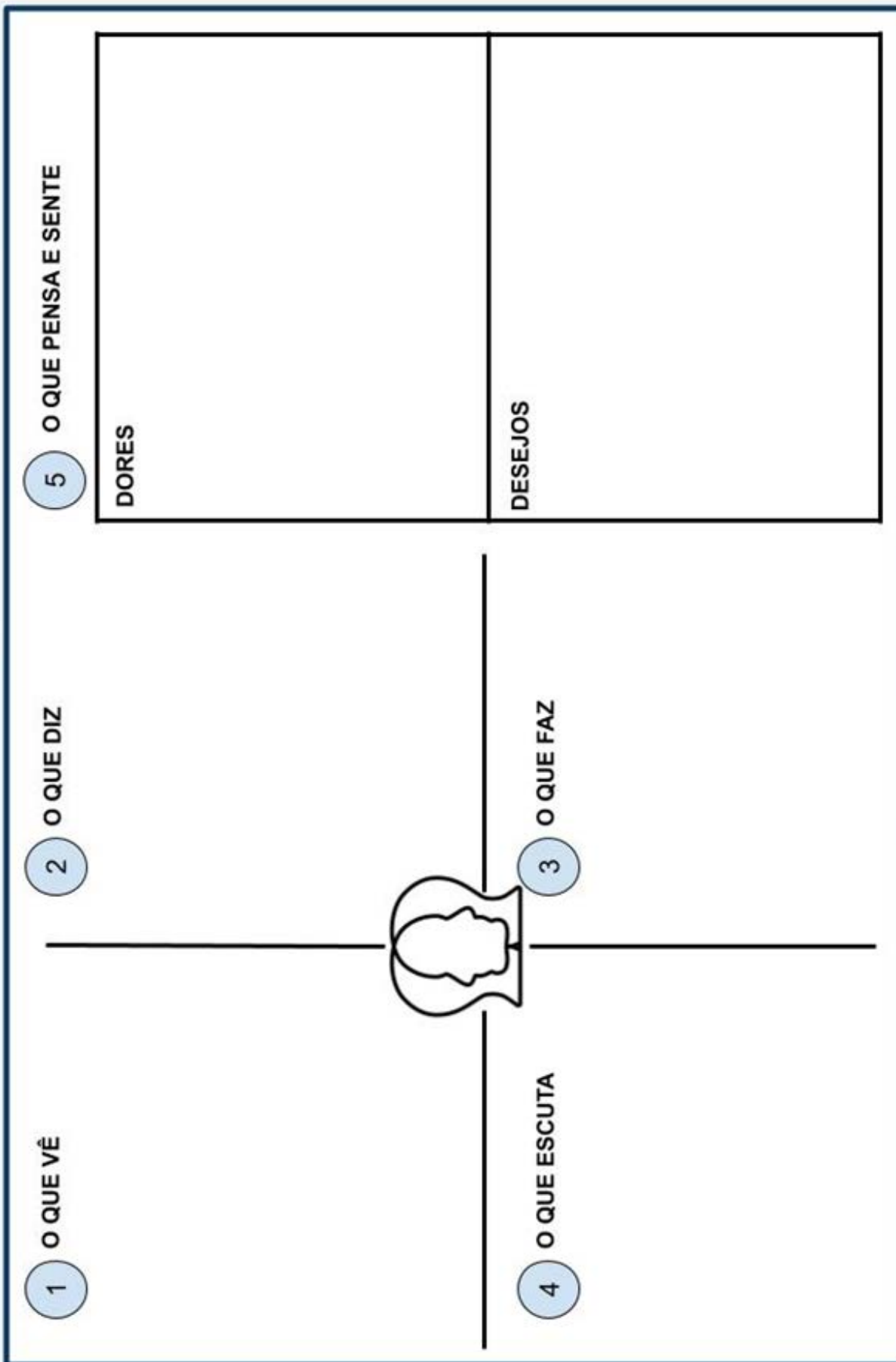
Ferramentas Relacionadas

- Persona
- Jornada do Utilizador
- Matriz de Serviços

MAPA DE EMPATIA

Equipa

Data:



h. Briefing do Desafio

Duração:	30 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Briefing do Desafio ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (para além da equipa, poderão ser convidados stakeholders).

❓ O que é?

Um bom briefing é uma componente relevante para gerar bons resultados. Portanto, é importante que depois de definir um desafio, centrar bem a área de incidência do mesmo, estabelecer uma linha de ação e enquadrar o respetivo espaço da oportunidade.

Neste sentido, e após ter sido estabilizado e definido o desafio a explorar, é importante alinhar a equipa em torno de um entendimento comum sobre o mesmo, procurando que todos se sintam entusiasmados, inspirados e focados na sua resolução.

Se o briefing do desafio tem bases sólidas e é aceite pela equipa, então será mais provável que seja uma referência central a utilizar durante todo o projeto, mantendo todos no caminho certo e unidos em torno de uma intenção clara.

Também é importante que contenha as perguntas certas, centrando-se primeiro nas necessidades humanas, em vez de começar com objetivos de política, de negócios, produtos ou serviços.

Esta ferramenta pretende provocar um pensamento mais elaborado sobre o desafio, convidando à contribuição por parte de vários stakeholders e criando espaço para evoluir.

- Passo 1 Em primeiro lugar, deverá começar-se por apresentar a definição do desafio trabalhada num momento anterior (idealmente no formato “Como Poderemos ...”);
- Passo 2 Depois, descrever os motivos que tornam este desafio importante e porque é necessária uma atuação prioritária;
- Passo 3 Seguidamente, estabelecer as ambições quanto à resolução do desafio, utilizando preferencialmente verbos de ação e metas aspiracionais, que incentivem os membros da equipa (e stakeholders a envolver) a assumir a tarefa em questão;
- Passo 4 Fazer depois uma análise relativamente ao conhecimento e aos recursos existentes, ou que entretanto se conseguiram mobilizar, para validar a importância de abordagem ao desafio em causa;
- Passo 5 Posteriormente, procurar identificar as principais orientações para a ação (ou seja, as que poderão ser as componentes estruturantes de um programa de ação), indicando igualmente a respetiva programação temporal;

E, finalmente, identificar os Recursos Humanos (equipa, parceiros e outros stakeholders) a envolver na abordagem ao desafio.

Recomendações

- O briefing deve ser amplo o suficiente para gerar novas direções, mas focado o suficiente para ajudar as equipas a inovar;
- Encontrar o equilíbrio certo, em termos de ambição, resultará fundamental, para que esta funcione como motivação para a equipa, sem contudo ser demasiado exigente que possa condicionar as intervenções e a capacidade de inovação e risco da mesma.

Referências & Recursos Adicionais

- [IDEO, DESIGN FOR EUROPE, NESTA](#)

Ferramentas Relacionadas

- Questão “Como Poderemos ...”
- Definição do Problema
- Gerador Rápido de Ideias

BRIEFING DO DESAFIO

Equipa

Data:

<p>1. O Desafio: Como Poderemos ... (Descrever o desafio que pretende solucionar)</p>	<p>2. Por que é que este Desafio é importante? (Descrever de forma detalhada o problema que está a tentar resolver ou a oportunidade que pretende explorar, e por que é que é importante)</p>	<p>3. Quais as principais ambições no que concerne ao desafio? (Descrever, de forma concreta, quais são essas ambições)</p>	<p>5. Qual é o plano para resolver o desafio? (Descrever como será possível conseguir atingir os objetivos e qual o cronograma para o fazer)</p>
		<p>4. Que pesquisa ou recursos já possui? (Que informação e/ou outros recursos já foi recolhida que informe/sustente o desafio?)</p>	<p>6. Quem será envolvido? (Identificar qual será a equipa a mobilizar e o papel de cada membro, assim como potenciais parceiros))</p>

Fonte: Mapa adaptado de "Creating a Challenge Brief", de IDEO, Design for Europe, Nesta, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

i. Verificação do Desafio

Duração:	30 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Verificação do Desafio ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Oportunidades & Desafios” / Pré-Ideação
Nº de Pessoas:	2 a 12 participantes (procurar incluir pessoas/parceiros com um bom conhecimento sobre o problema e sobre o contexto no qual a solução será criada)

❓ O que é?

As equipas devem começar o desenvolvimento dos projetos a partir da exploração de diversos desafios relativos ao problema que se pretende solucionar, o que permitirá focar a sua atenção em torno da obtenção de informação existente sobre o tópico em causa. Estes desafios podem ser mais abrangentes ou mais restritos, sendo determinantes para fornecer uma linha de orientação, sem contudo propor uma solução definitiva.

Neste sentido, esta ferramenta foi desenvolvida para ajudar as equipas a selecionarem um desafio com impacto para se focarem, colocando um conjunto de questões para auxiliar a objetivar a abordagem a um determinado problema. Para tal, são identificadas três características habitualmente associadas a este tipo de desafios, concretamente:

- serem ousados (no sentido em que se focam em problemas que não são de fácil resolução, e possuem potencial para impactar a vida de muitas pessoas);
- serem exequíveis (uma vez que as equipas têm acesso facilitado a beneficiários, parceiros e stakeholders, ou seja, a uma pool de recursos e meios, podendo influenciar o problema);
- serem escaláveis (atendendo a que se tratam de desafios generalizáveis, não se limitando a uma só comunidade).



Utilização

- Passo 1 Comecem, em primeiro lugar, por identificar o(s) desafio(s) sinalizado(s) anteriormente;
- Passo 2 Na sequência desta tarefa, e para cada desafio considerado, comecem por responder às questões identificadas no mapa “Verificação do Desafio”. Para cada resposta, perguntem: “Como?”. Descrevam as ideias obtidas da discussão coletiva.
- Passo 3 Em função das respostas obtidas, deverão selecionar o desafio que garanta uma maior capacidade de Ousadia, Exequibilidade e de Escalabilidade.



Recomendações

- Esta ferramenta só deve ser utilizada para validar se um determinado desafio reúne condições para vir a ser explorado, não servindo para aquilatar o seu potencial de sucesso ou insucesso.



Referências & Recursos Adicionais

- [SI LEARNING REPOSITORY](#)
- [DESIGN FOR AMERICA](#)



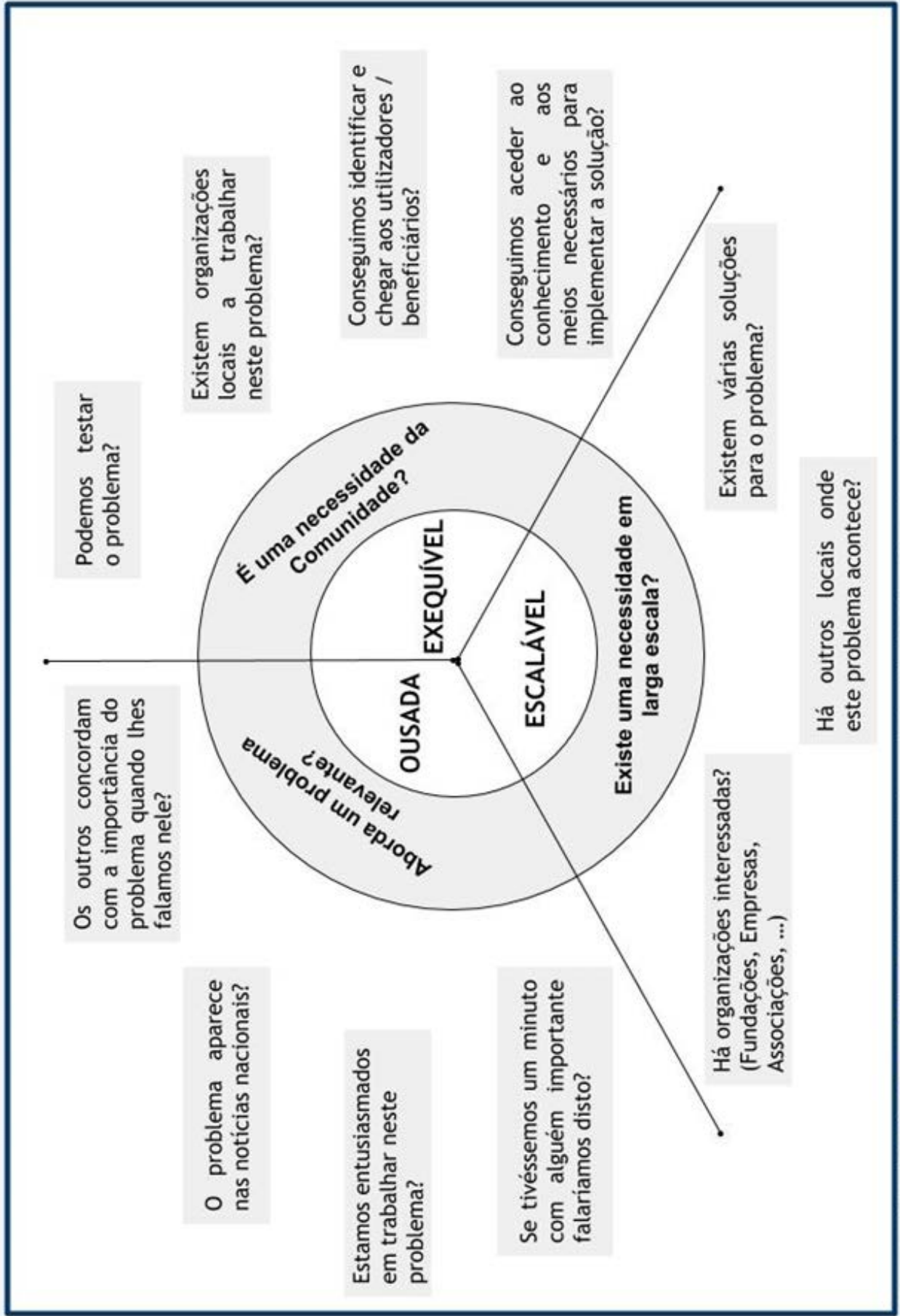
Ferramentas Relacionadas

- 5 Porquês (5 Whys)
- Questão “Como Poderemos ...”
- Definição do Problema

VERIFICAÇÃO DO DESAFIO

Equipa

Data:



Fonte: Mapa adaptado de "Checking your Challenge", de Social Innovation Community. Copyrighted - Todos os Direitos Reservados

2. Geração de Ideias

a. Gerador rápido de Ideias

Duração:	30 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Gerador Rápido de Ideias ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa
Utilização	Fase “Geração de Ideias”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (para além da equipa, poderão ser convidados stakeholders).

❓ O que é?

A melhor maneira de ter uma boa ideia é gerar muitas ideias, sendo exatamente isso que o Gerador Rápido de Ideias permite fazer, ajudando a expandir o pensamento relativo a problemas, desafios ou oportunidades em diferentes direções, proporcionando uma discussão que contribui para gerar abordagens inovadoras aos mesmos.

Assim, esta ferramenta permite que uma equipa gere ideias ao abordar um problema, desafio ou oportunidade, a partir de uma diversidade de perspetivas menos habituais. Isto ajuda a criar novas ideias para potenciais soluções, e a testá-las em maior profundidade antes de dedicar tempo e outros recursos ao desenvolvimento de uma solução detalhada.

Composta por 9 abordagens, será possível escolher aquelas que se afigurem mais adequadas para aplicar a cada situação e avançar na sua exploração. Fazer isto com sucesso não tem tanto a ver com o talento mas sobretudo com a atitude, abordagem e vontade de experimentar dos participantes, a fim de gerar algumas ideias que, à partida, podem parecer pouco exequíveis ou com sentido, o que pode parecer desconfortável no começo, principalmente num contexto de trabalho em que estamos habituados a ser analíticos e lógicos, tentando ir direto para a resposta “certa” sem cometer erros.



Utilização

- Passo 1** Deverá verificar-se que o Problema, Desafio ou Oportunidade a explorar se encontra bem definido, sendo claro e entendido da mesma forma por todos os participantes;
- Passo 2** Depois, deverá desenvolver-se um processo de pensamento criativo (pensamento “fora da caixa”), aplicando as 9 abordagens (ou as que se considerem mais adequadas) propostas na ficha. Estas são questões simples para ajudar os participantes a pensar em alternativas que distorcem, quebram e expandem as “regras normais”, de tal maneira que será possível gerar muitas ideias surpreendentes num curto período de tempo. É importante lembrar que, em primeiro lugar, não se está à procura de respostas “boas” ou “corretas”, mas simplesmente de respostas que não são limitadas pela convenção. É claro que, na realidade, algumas delas serão inapropriadas ou até impossíveis de alcançar, mas a seleção das boas idéias ocorre mais tarde no processo de geração rápida de ideias.!

Depois de explorar todas as abordagens consideradas adequadas, é altura de rever todas as ideias geradas e selecionar as melhores, para explorar com mais detalhes e desenvolver inovações potencialmente viáveis.

- Passo 3** Assim, deve-se decidir quando já se tem um número de ideias suficiente, para se começar a selecionar as melhores. Para tal, pode-se definir um limite de tempo para explorar cada uma das abordagens - é melhor do que cronometrar a atividade global, pois pode-se ficar sem tempo antes de concluir todas as abordagens. Como alternativa, pode-se, por exemplo, estabelecer o limite máximo de cinco ideias para cada abordagem, sendo contudo importante fixar um limite de tempo.

De seguida, revêem-se então todas as ideias geradas e passa-se para o processo de seleção. Algumas idéias podem parecer completamente inviáveis à primeira vista, mas, antes de descartá-las, deve-se explorar a possibilidade delas sugerirem outra maneira de ver as coisas - apenas porque uma ideia não é diretamente aplicável, não significa que ela não tem qualquer mérito. Deve pensar-se cuidadosamente em cada ideia, mesmo a mais extravagante, antes de decidir sobre as que vale a pena explorar mais. Se houver problemas para decidir, pode fazer-se uma votação, selecionado, por exemplo, as três ideias mais votadas. Outros processos de seleção podem ser: selecionar a mais interessante/de maior valor para os participantes; selecionar a ideia que se centra na componente mais urgente do problema/desafio; experimente/teste algumas ideias; combine algumas ideias selecionadas.

Recomendações

- Se o problema, desafio ou oportunidade a explorar estiver definido de forma muito abrangente ou pouco concreta, será difícil a utilização desta ferramenta;
- No pensamento criativo, deve-se estar focado na geração de ideias, e não no planeamento de soluções, pelo que não há uma resposta certa ou errada. Portanto, quanto mais ideias se conseguir, melhor, por mais estranhas que elas sejam.
- É extremamente importante que este entendimento seja compartilhado por todos os participantes, para garantir que todos sintam que estão num espaço de atividade confortável e seguro, onde não há risco de críticas;
- É importante ter em conta que é tão prejudicial produzir ideias em excesso quanto poucas.

Referências & Recursos Adicionais

- [DIY – DEVELOPMENT, IMPACT & YOU](#)
- [OPENLEARN CREATE](#)



Ferramentas Relacionadas

- Questão “Como Poderemos ...”
- Definição do Problema
- Thinking Hats
- Matriz de Seleção

GERADOR RÁPIDO DE IDEIAS

Equipa:

Data:

 DESAFIO (Como Poderemos ...)			
 Abordagens a Explorar		A Regra / O Normal (Descrever a situação / prática "normal")	Alternativa (Quebrar regras e explorar opções "What if?")
→ INVERSÃO (Dar a volta/inverter a prática comum)	↑		↑
→ INTEGRAÇÃO (Integrar/articular ofertas/atividades com outras ofertas/atividades)	↑		↑
→ EXTENSÃO (Alargar as ofertas/atividades)	↑		↑
→ DIFERENCIAÇÃO (Segmentar as Ofertas)	↑		↑
→ ADIÇÃO (Adicionar um novo Elemento)	↑		↑
→ SUBTRAÇÃO (Retirar elementos/reduzir as ofertas)	↑		↑
→ TRANSFERÊNCIA (Incorporar prática(s) associada(s) a outra(s) atividade(s))	↑		↑
→ IMPLANTAÇÃO (Inserir um elemento/componente de outra área)	↑		↑
→ AMPLIFICAÇÃO (Extremeir oferta(s))	↑		↑

Fonte: Mapa adaptado de "Fast.Idea.Generator", de DIY - Development, Impact & You, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

b. Chapéus para Pensar

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Chapéus para Pensar ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Geração de Ideias”
Nº de Pessoas:	2 a 6 participantes

❓ O que é?

Esta ferramenta permite que uma variedade de pontos de vista e perspetivas diferentes sejam trazidas para uma discussão, enquanto se mantém o foco no tópico central que está a ser explorado.

É uma técnica que pode ser usada para encorajar as pessoas a olharem e abordarem um tópico de perspetivas diferentes, transformando algo que poderia ser muito complexo num ponto estimulante para conversar. Estruturar a conversa em torno desses pontos de vista diferentes ajuda a evitar debates sem fim e sem estrutura, contribuindo para criar uma discussão mais focada e com significado.

A atividade a desenvolver estrutura-se em torno de seis claras funções e papéis, representados por seis chapéus, em que cada um corresponde a um ponto de vista diferente. Em grupo, todos os membros pensam sobre um tópico usando uma variedade de chapéus, procurando gerar novas ideias assim como criar um entendimento comum na equipa.

A variedade de pontos de vista pode revelar não só novos caminhos para trabalhar um problema ou abordar um desafio, mas também gerar uma visão mais completa sobre os mesmos, o que permitirá evitar potenciais dificuldades futuras.



Utilização

Cada Chapéu corresponde a um estilo diferente de pensar, sendo que o chapéu:

- **FACTUAL** diz respeito à focagem na informação existente, analisando-a e identificando padrões, procurando retirar aprendizagens da mesma. Devem-se procurar lacunas em termos do conhecimento existente, procurando encontrar essas informações ou, pelo menos, tê-las em consideração;
- **EMOCIONAL** implica abordar o tópico a tratar usando a intuição e a emoção, bem como pensar em como os outros podem reagir emocionalmente;
- **POSITIVO** consiste em adotar uma abordagem otimista, que procura explorar e valorizar os benefícios e o valor associado ao tópico em questão;
- **PRUDENTE** significa olhar para o tópico de forma cautelosa e defensiva, procurando identificar resultados e impactos potencialmente negativos. Esta abordagem permite identificar/explorar os pontos fracos associados ao tópico, bem como aquilo que poderá não funcionar;
- **CRIATIVO** consiste em “pensar fora da caixa”, procurando-se desenvolver soluções criativas relativas ao tópico em causa. Valoriza-se o pensamento (“Sim e ...), expressam-se novos conceitos e perceções e evita-se o criticismo de novas ideias;
- **GESTOR** é o chapéu usado por quem faz a gestão de todo o processo, assegurando que cada chapéu é usado corretamente, que o tópico a explorar é o que deve ser abordado, e que os objetivos da sessão são cumpridos. Deve-se procurar chegar a resumos, conclusões e decisões;

Esta ferramenta pode ser implementada de duas formas, concretamente:

- Passo 1** Todos usam o mesmo chapéu ao mesmo tempo. Escolhe-se um dos chapéus e pede-se a todos os participantes para contribuírem para a discussão do ponto de vista desse chapéu. Cada um dos chapéus é utilizado para discutir o tópico em causa;
- Passo 2** Em alternativa, todos usam um chapéu diferente e o tópico é discutido a partir de múltiplos pontos de vista. Todos os chapéus têm de contribuir suficientemente para a discussão. Os chapéus podem ser trocados durante as conversas, forçando os participantes a observar o tópico de formas diferentes.

Recomendações

- Não existe uma ordem correta sobre a ordem dos chapéus a usar, mas durante as primeiras vezes que se utiliza a ferramenta pode ser mais fácil seguir a sequência indicada na ficha (de Factual a Gestor);
- Se os “chapéus” não forem apropriados para a situação, podem-se usar crachás ou cartões com os temas considerados nos chapéus.

Referências & Recursos Adicionais

- [DIY – DEVELOPMENT, IMPACT & YOU](#)
- [MINDTOOLS](#)
- [INNOVATION PORTAL](#)

Ferramentas Relacionadas

- Questão “Como Poderemos ...”
- Proaction Café
- Matriz de Seleção

e. Proaction Cafe

Duração:	60 min – 180 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Proaction ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa a Moderada
Utilização	Fase “Geração de Ideias”
Nº de Pessoas:	Entre 12 e 30 participantes (trata-se de uma atividade em que os membros da equipa podem funcionar como facilitadores, devendo contar com a participação de stakeholders externos).

O que é?

O Proaction Café é uma metodologia social e ferramenta de conversação em grupo, que foi desenvolvida para potenciar, por meio da contribuição coletiva, projetos em criação ou já em processo de desenvolvimento.

O Proaction Café resultou da combinação de dois outros formatos de interação em grupo (concretamente do Open Space e do World Café), e trata-se de um processo vivo, pelo que deve ser adaptado às peculiaridades de cada contexto. Esta ferramenta é útil porque altera a maneira habitual em que interagimos. Assim, em lugar das interrupções frequentes em processos de grupo, temos escuta; ao invés de agendas impostas, há convites para o diálogo; em vez de se esperarem respostas superficiais, fomenta-se a partilha e a cocriação de respostas.

A sua utilização serve fundamentalmente para ativar insights significativos e aprofundar o entendimento sobre desafios e ideias, entre outras coisas, podendo ser utilizado em qualquer cenário em que uma equipa queira criar ideias e soluções genuínas e poderosas, baseadas numa compreensão aprofundada e coletiva de um tópico.



Utilização

O processo que a seguir se descreve é uma adaptação do processo habitual, e resulta da experiência relativa à sua implementação em contextos de geração de ideias por parte de uma equipa. Neste sentido, considera-se que os membros da equipa irão atuar como facilitadores do processo, e que o número de participantes será de, pelo menos, 12 pessoas (4 pessoas por grupo), para permitir criar dinâmica de partilha e de cocriação.

Passo 1 Uma vez reunido o grupo total de participantes, serão identificados quais os temas a explorar na sessão. A cada tema corresponderá uma mesa de trabalho, dinamizada por um facilitador (membro da equipa). Os temas podem ser previamente estipulados, ou então ser decididos pelo conjunto dos participantes no início da sessão. Tal como antes referido, o número mínimo de temas a explorar será de 3. Para que a sessão não se torne demasiado cansativa, aconselha-se a não explorar mais do que 6 temas (ou seja, 6 grupos, com um máximo de 5 participantes por grupo).

Passo 2 Uma vez definidos quais os temas a explorar, deve explicar-se o modelo de funcionamento da sessão, salientado os seguintes elementos:

- A cada temática corresponde uma mesa, dinamizada por um facilitador permanente;
- Cada grupo de participantes deve trabalhar em cada mesa temática durante um período de 30 minutos;
- Após os 30 minutos, todos os participantes deverão mudar para outra mesa, de forma aleatória (evitar manter os mesmos grupos);
- Este processo repete-se até que todos os participantes tenham participado em todas as mesas;
- Deverá igualmente explicar-se que o objetivo é gerar tantas ideias quantas possíveis, as quais serão registadas em fichas preenchidas pelo facilitador de cada mesa.



Exemplo

- Vídeo disponível em: www.youtube.com

Recomendações

- O facilitador tem um papel neutro na dinamização das conversas em cada grupo. Deverá limitar-se a registar os contributos dos participantes nas fichas Proaction (modelo em anexo) e a gerir o processo de conversação que de seguida se detalha;
- Em cada grupo, o respetivo facilitador deverá:
 - começar por explicar o funcionamento geral, referindo que o objetivo é que todos participem, e de que irá gerir rigorosamente o tempo das intervenções (deve-se evitar que alguém “domine” a conversa, e solicitar a quem não intervém para o fazer, pois o objetivo é desenvolver ideias de forma coletiva);
 - deverá depois apresentar as ideias que foram trabalhadas no grupo anterior, e perguntar se pretendem acrescentar algo, aprofundando as mesmas (5 min.); →→→ (mais do que ideias muito detalhadas, interessa ter muitas ideias com algum pormenor);
 - durante as conversas, deverá ir registando e organizando os contributos dos participantes, utilizando a ficha Proaction;
 - após ter recolhido elementos suficientes, ou se perceber que já não se consegue obter mais elementos, terminar a ficha e passar a uma nova ideia/ficha;
- Deverá haver um membro da equipa responsável pelo controlo do tempo, devendo avisar os participantes de quando terão de mudar de tema e grupo.

Referências & Recursos Adicionais



- [THE ART OF HOSTING](#)
- [ART OF SOCIAL INNOVATION](#)

Ferramentas Relacionadas

- “Como Poderemos ...”
- Definição do Problema
- Gerador Rápido de Ideias
- Chapéus para Pensar

FICHA DE IDEIA
(Designação da Ideia)

DESCRIÇÃO:
(Descrição da solução proposta, detalhando o mais possível)

<p>PORQUÊ? (Razões que justifiquem a ideia apresentada)</p>	<p>PÚBLICOS-ALVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Públicos a quem se dirige a ideia • Se for oportuno, distinguir entre Beneficiários Diretos e Indiretos <p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos principais objetivos a atingir (3 ou 4, não mais) <p>PRINCIPAIS ATIVIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação das principais atividades a realizar para concretizar a ideia <p>STAKEHOLDERS A ENVOLVER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação das organizações/ pessoas/projetos que poderão ser envolvidos/ter interesse e/ou facilitar a concretização da ideia
<p>TIMELINE</p> 	

d. Matriz de Seleção de Ideias

Duração:	20 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Matriz de Seleção de Ideias ▪ Post-its ▪ Marcadores ▪ Adesivos (<i>dots</i>) para votação (várias cores) ▪ Folhas de Papel (papel de cenário ou outro)
Dificuldade:	Baixa
Utilização	Fase “Geração de Ideias”
Nº de Pessoas:	1 a 30 participantes (para além da equipa, poderão ser convidados stakeholders).

❓ O que é?

Esta ferramenta utiliza-se no final da fase de geração de ideias, e ajuda as equipas a seleccionar quais as ideias que deverão ser desenvolvidas assim como quais as que se deverão abandonar.

Quando as pessoas pretendem gerar novas ideias, durante uma fase inicial de divergência, elas fundamentalmente adotam processos para pensar “fora da caixa”. Contudo, quando se tem de transitar para uma fase de convergência e de concordância quanto às ideias a seleccionar, elas habitualmente escolhem as ideias que lhes são mais familiares (o que é designado de “paradoxo criativo”). Ao forçar as pessoas a avaliar cada ideia com base em 2 parâmetros, a Matriz de Seleção de Ideias quebra esse paradoxo criativo, uma vez que atribui critérios de seleção objetivos.

A ferramenta consiste numa matriz 2x2, em que os eixos horizontal e vertical correspondem aos parâmetros em que se pretende que as ideias sejam avaliadas. No caso da Inovação Social, assume-se que esses parâmetros são o “Impacto” (esperado) e a Exequibilidade. Existe assim um quadrante azul (canto inferior esquerdo), que corresponde a ideias fáceis de implementar embora de reduzido impacto; um quadrante amarelo (quadrante superior direito), onde se situam as ideias com elevado impacto esperado, mas de difícil exequibilidade; e um quadrante verde (canto inferior direito), referente às ideias com maior potencial, já que apresentam maior impacto esperado e maior facilidade de execução.



Utilização

- Passo 1 Comece por listar todas as ideias que surgiram do processo de ideação, em folhas de papel colocadas na parede.
- Passo 2 Depois, dê a cada participante 3 adesivos(dots) de cada cor (3 azuis; 3 amarelos; 3 verdes). Cada adesivo corresponde a um voto. Este é o número habitual, mas poderá reduzir/aumentar o número de votos, dependendo do tempo disponível ou do número de ideias geradas.
- Passo 3 Peça a cada participante para avançar e votar nas suas ideias preferidas em cada categoria, colocando o adesivo à frente de cada ideia escolhida.
- Passo 4 No final de todos os participantes terem realizado a sua votação, conte o nº de votos conseguido por cada ideia e categorize-as. O maior número de votos de certa cor categoriza a ideia nessa cor.
- Passo 5 No caso de alguma ideia registar empate:
- se votos azuis = votos verdes, a ideia vai para o quadrante azul;
 - se votos amarelos = votos verdes, a ideia vai para o quadrante verde;
- Passo 6 No final, estarão seleccionadas algumas ideias para desenvolver nas fases seguintes de trabalho (quadrante verde), assim como algumas para eventual implementação imediata (quadrante azul). Ficarão algumas para desenvolvimentos futuros (quadrante amarelo).



Recomendações

- Uma avaliação de exequibilidade e impacto nunca é totalmente objetiva, devendo-se ter em consideração as condições específicas do projeto;



Referências & Recursos Adicionais

- [GAMESTORMING](#)
- [HYPER ISLAND TOOLBOX](#)
- [BOARD OF INNOVATION](#)
- [DESIGN THINKING METHODS CATALOGUE](#)



Ferramentas Relacionadas

- Questão “Como Poderemos ...”
- Mapa de Empatia
- Proaction Café

Equipa

Data:

MATRIZ DE SELEÇÃO DE IDEIAS

(-)	(+)
(-)	(+)

EXEQUIBILIDADE

IMPACTO

(-)

(+)

(Ideias para o futuro, atualmente ainda de difícil implementação)

(Ideias disruptivas, originais e exequíveis)

(Ideas com fácil implementação; existem já alguns exemplos; geram benefícios incrementais)

Fonte: Mapa adaptado de "HOW-NOW-WOW Matrix", de Gamestorming, Copyrighted - Todos os Direitos Reservados

c. Mapa de Conceito

Duração:	30 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de Conceito ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Geração de Ideias”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

❓ O que é?

Uma vez desenvolvido todo o processo de geração de ideias, resulta crítico passar de um punhado de ideias e insights para a estruturação de um conceito totalmente desenvolvido, que a equipa terá de refinar e impulsionar.

Até agora, foram criadas, apresentadas, partilhadas e até mesmo descartadas muitas ideias. Aqui chegados, é hora de polir a ideia(s) selecionada(s) e transformá-la(s) em conceito(s).

Um conceito é algo mais estruturado e completo do que uma ideia. É mais sofisticado, sendo algo que é possível testar junto dos públicos a quem se dirige, começando desta forma a parecer-se a uma verdadeira resposta ao desafio inicial. Este é o momento em que se passa do problema para a solução e isso conduz tudo o que vem a seguir.

Os elementos que estruturam a definição do conceito, para além da sua definição e da caracterização do respetivo funcionamento incidem, fundamentalmente, na identificação do que poderá ser o valor por si gerado, quer para os seus beneficiários e utilizadores, quer também para a própria organização; nas parcerias que serão essenciais para a sua concretização, quer as de nível interno, quer também as parcerias externas; e, por fim, nos fatores de risco inerentes ao mesmo, quer sejam barreiras quer fatores críticos de sucesso à sua concretização.



Utilização

- Passo 1 Utilize a Ficha de Conceito, e com base em toda a informação que foi desenvolvendo relativamente à(s) ideia(s) selecionada(s), mobilize a sua equipa para o seu preenchimento, seguindo a sequência numérica abaixo identificada:
1. Breve Descrição e Funcionamento
 2. Identificação do(s) Público(s) Alvo
 3. Qual o valor gerado para o(s) Público(s) Alvo
 4. Qual o valor para a sua Organização?
 5. Identificação de parceiros críticos internos à sua organização
 6. Identificação de potenciais parceiros externos a envolver
 7. Identificação de obstáculos e/ou desafios que se podem antecipar
 8. Elencagem dos principais fatores críticos de sucesso
- Passo 2 Durante a construção da Ficha, é importante que tenham sempre presente o desafio em causa, perguntando-se regularmente se o conceito que estão a criar responde ao mesmo, procurando verificar se faltam elementos na sua solução e/ou o que mais podem incorporar.



Recomendações

- Não se preocupem muito com todos os detalhes da sua solução agora, uma vez que ainda não precisam de ter uma solução completamente “fechada”. O objetivo é obter um conceito robusto e flexível, que aborde o desafio que estão a tentar resolver.
- Será importante adotarem um processo de “tentativa e erro”, e estarem preparados para provavelmente criarem alguns conceitos um pouco “toscos”, mas isso é normal. O mais certo será não acertar à primeira tentativa.
- Será igualmente importante que algum membro da equipa vá fazendo alguns desenhos/esquiços para explicar o conceito e o seu funcionamento;



Referências & Recursos Adicionais

- [IDEO, DESIGN FOR EUROPE, NESTA](#)



Ferramentas Relacionadas

- Definição do Problema
- Briefing do Desafio
- Gerador Rápido de Ideias
- Chapéus para Pensar
- Proaction Café

FICHA DE CONCEITO

Designação:	Equipa:	Data:
-------------	---------	-------

5. Parceiros Críticos na Organização	1. Breve Descrição e Funcionamento	3. Valor para o(s) Público(s)-Alvo
6. Potenciais Parceiros Externos	2. Público(s)-Alvo	4. Valor para a Organização
7. Barreiras / Desafios Antecipados	8. Fatores Críticos de Sucesso	

3. Desenvolvimento & Teste

a. Teoria da Mudança

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Teoria da Mudança ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada a Alta
Utilização	Fase “Desenvolvimento & Teste” + “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (variável)

❓ O que é?

A Teoria da Mudança consiste num processo que ajuda a fazer uma reflexão sobre os nossos objetivos e planos, tornando-os explícitos.

Esta ferramenta permite descrever como pensamos que as nossas atividades levarão aos resultados e impactos que desejamos alcançar, focando-se na conexão entre estas componentes, assim como nos pressupostos/suposições que lhes estão subjacentes. No fundo, é essencialmente uma descrição abrangente de como e por quê se espera que uma mudança desejada aconteça num determinado contexto.

Um aspeto crucial deste processo consiste em assegurar que todos os membros da equipa estão sintonizados acerca do impacto que se pretende conseguir. E para além de ajudar a esta clarificação quanto ao impacto pretendido, ao focar-se na identificação dos passos intermédios entre as atividades e o impacto, a Teoria da Mudança deixa também clara qual a estruturação geral do mapa de ação que se pretende seguir.

Embora seja constituída por um conjunto de componentes padronizados (atividades, outputs, outcomes, impacto e pressupostos), o processo da sua construção pode ser desenvolvido com base em diferentes sequências (começando-se sempre por definir o impacto desejado, pode-se depois fazer o processo até às atividades ou, alternativamente, das atividades até ao impacto).

Por fim, importa ainda referir que a Teoria da Mudança deve ter uma abordagem abrangente, o que implica identificar muito bem qual a informação incluir e qual a abandonar, sendo fundamental que se privilegie aquela que se relaciona com a essência das mudanças a promover.



Utilização

- Passo 1 Deverá começar-se por ter presente e definir bem o Problema/Desafio que se pretende resolver, bem como as condições de contexto inerentes ao mesmo, nomeadamente no que respeita aos Públicos-Alvo a envolver e a influenciar, à causas e conseqüências do problema/desafio em causa, assim como às barreiras à mudança identificáveis;
- Passo 2 Depois, passa-se à identificação de qual a mudança/impacto que se visa promover no longo prazo, ou seja, o fim último que se pretende atingir.
- Passo 3 Conhecidas as situações de partida e de chegada, deve depois iniciar-se um processo sequencial, começando-se por definir as atividades propostas e identificando-se seguidamente as mudanças de curto/médio prazo que se esperam induzir a partir dos resultados dessas atividades (outputs), assim como os pressupostos que estão na base destas assunções;
- Passo 4 Finalmente, identificam-se os outcomes estabelecidos, analisando-se se contribuem efetivamente para gerar o impacto/mudanças de longo prazo inicialmente estabelecidas, elencando-se os pressupostos que sustentam a ligação entre eles.



Recomendações

- É importante procurar trabalhar para gerar consensos entre a sua equipa no desenvolvimento da Teoria da Mudança, assegurando um acordo alargado no que respeita aos elementos chave da mesma;
- Habitualmente, “menos é mais”, ou seja, é essencial que as dimensões importantes, relativas ao impacto, outcomes, outputs, atividades e pressupostos estejam claros e definidos. A restante informação (indicadores, dados quantitativos, etc), nesta fase, são ainda prematuros, uma vez que o objetivo de construção da Teoria da Mudança é o de tornar explícita e comunicar o desejo de mudança e de como a mesma se poderá efetivar.

Referências & Recursos Adicionais

- [ISIP – INNOVATION FOR SOCIAL IMPACT PARTNERSHIP](#)
- [CENTER FOR THEORY OF CHANGE](#)
- [DIY – DEVELOPMENT, IMPACT & YOU](#)
- [NPC – NEW PHILANTHROPY CAPITAL](#)
- [THE ANNIE E. CASEY FOUNDATION](#)
- [INSP – INTERNATIONAL NETWORK ON STRATEGIC PHILANTHROPY](#)

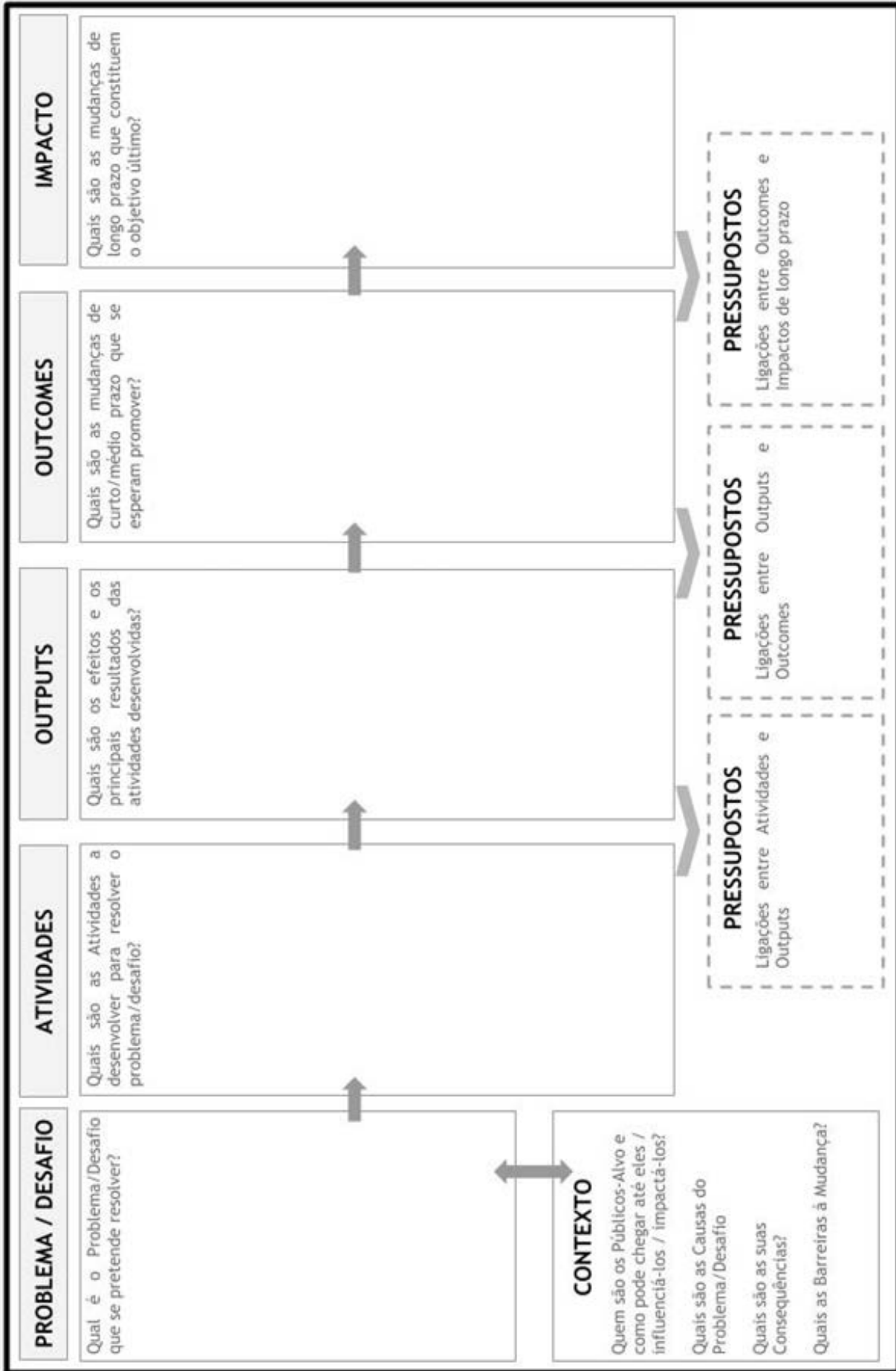
Ferramentas Relacionadas

- Matriz de Enquadramento Lógico
- Matriz de Serviços
- Mapa de Modelo de Negócio Social

TEORIA DA MUDANÇA

Equipa

Data:



Fonte: Mapa adaptado de "Theory of Change", de ISIP - Innovation for Social Impact Partnership, UNDP, phildev, Australian Aid

b. Experiência do Serviço

Duração:	120 min – 240 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa da Experiência do Serviço ▪ Mapa da Jornada do Utilizador ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Alta
Utilização	Fase “Desenvolvimento & Teste”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (equipa)

❓ O que é?

O Mapa da Experiência do Serviço (usualmente designado como Service Blueprint) é uma ferramenta operacional que capta, de forma visual, a experiência do utilizador no acesso e utilização de um produto ou serviço, partindo do ponto de vista deste. Vai ainda mais além, e inclui também o que se passa nos bastidores (ou seja, o que não é visível para o utilizador), assim como outras interações que acontecem nesta parte das operações, as quais são essenciais ao funcionamento da oferta.

Trata-se assim de uma ferramenta excelente para mapear o estado atual de uma oferta e da sua experiência de utilização, bem como para ilustrar os pontos onde a mesma apresenta maiores problemas.

Por outro lado, permite também desenhar uma nova experiência de utilização, funcionando como um instrumento tangível, que facilita o entendimento e a geração de consenso dentro de uma equipa.

O mapa da Experiência do Serviço não deve ser confundido com o Mapa da Jornada do Utilizador. De facto, apesar de ambos incluírem informação similar, o primeiro apresenta um âmbito e uma abordagem mais ampla do que o segundo, já que faz uma análise mais profunda da experiência do utilizador, considerando dimensões que não são visíveis para este, e que não são considerados no segundo.



Utilização

Previamente à explicação dos passos a concretizar na elaboração do Mapa da Experiência do Serviço, apresentam-se de seguida as suas principais componentes:

- **Atividades do Utilizador:** consiste na identificação/descrição das atividades que os utilizadores desenvolvem durante a sua experiência do serviço (ex: os utilizadores participam numa sessão de apresentação do serviço; visitam o seu website; falam com um responsável; aderem ao serviço; respondem a um inquérito de satisfação);
- **Pontos de Contacto:** devem ser identificados os suportes online e/ou offline com os quais o utilizador contacta durante a experiência do serviço (ex: website; estabelecimento; sinalização; call centre; etc);
- **Atividades de Interface:** consiste na descrição daquilo que os utilizadores vêem e com quem interagem durante toda a experiência (ex: os funcionários recebem os utilizadores na sessão de apresentação; enviam-lhes emails com informação complementar; preenchem a ficha de adesão online; etc);
- **Processo Interno:** diz respeito à identificação e descrição de todas as outras atividades, preparações e/ou responsabilidades que são realizadas pela organização e que tornam o serviço possível, mas que os utilizadores não vêem (ex: os funcionários escrevem conteúdos para a sessão de apresentação do serviço e para o seu website; fazem a preparação logística do espaço onde o serviço terá lugar; contratam prestadores de serviço para assegurar componentes do serviço; preparam inquéritos de satisfação; etc)
- **Processo Externo:** consiste em descrever atividades internas adicionais, prestadas por organizações externas, para apoiar os funcionários na oferta do serviço (ex: fornecedores de equipamentos; de materiais de apoio; de serviços de comunicação, etc).
- **A Desenvolver:** devem aqui identificar-se as principais melhorias e ajustamentos a introduzir na experiência do utilizador.

Passo 1 Comece por mapear as atividades dos Utilizadores alvo da análise. O Mapa da Jornada do Utilizador é um bom ponto de partida para esta tarefa. Deve contudo ter em atenção que o foco deste exercício é o de identificar as atividades dos funcionários da organização, pelo que não será necessário uma análise muito aprofundada sobre a experiência do utilizador.

Passo 2 Depois, identifique e descreva as atividades desenvolvidas pelos funcionários da organização. Este passo é o foco do exercício. É mais fácil começar pela identificação das atividade de interface, descendo em coluna até às atividades relativas ao processo interno.

Passo 3 Posteriormente, deverá acrescentar os processos externos nos quais os funcionários se apoiam para interagirem com os utilizadores, bem como os canais e suportes que são utilizados para essa interação (ou seja, os pontos de contacto).

Passo 4 Por fim, deverá rever com a sua equipa toda a informação mapeada, a partir da qual deverão ser identificadas as melhorias /ajustamentos a fazer para melhorar a prestação de serviços e incrementar a experiência dos utilizadores.

Recomendações

- Será importante que cada Mapa apenas considere a oferta de um serviço, uma vez que adicionar mais do que um no mesmo mapa se revelará demasiado confuso;
- A informação a considerar deverá assentar em fontes primárias (ex: descrições dos funcionários, observações da sua performance no momento da prestação de serviço, etc);
- A construção do mapa deverá ser realizada de forma iterativa, começando por utilizar informações contidas noutros instrumentos já desenvolvidos (ex: personas, mapas de empatia, mapa da jornada do utilizador), e depois ir refinando com a informação primário obtida, ao longo de diversos momentos.

Referências & Recursos Adicionais

- [SISCODE TOOLBOX](#)
- [SI LEARNING REPOSITORY](#)
- [SERVICE DESIGN TOOLS](#)
- [THE SOCIAL DESIGN METHODS MENU](#)

Ferramentas Relacionadas

- Mapa da Jornada do Utilizador
- Mapa de Prototipagem
- Mapa de Experimentação

MAPA DA EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO

Equipa

Data:

	ANTES DO USO	DURANTE O USO DO SERVIÇO	DEPOIS DO USO
PASSOS			
ATIVIDADES DO UTILIZADOR (O que faz o Utilizador?)			
PONTOS DE CONTACTO (Como é que o utilizador e a organização interagem? E o que usam?)			
ATIVIDADES DE INTERFACE (O que acontece aqui? O que faz o empregado/interface?)			
PROCESSO INTERNO (O que fazem os empregados/a organização nos bastidores?)			
PROCESSO EXTERNO (O que acontece no ecossistema de apoio ao fornecimento do serviço?)			
A DESENVOLVER			

Fonte: Mapa adaptado de "Service Blueprint", de SISCODE Toolbox for Co-Creation Journeys, sob licença [Atribuição-Internacional \(CC BY\)](#)

c. Prototipagem e Experimentação

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Experimentação ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Desenvolvimento & Teste”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

O que é?

Esta ferramenta oferece uma sequência prática e guiada das etapas necessárias para projetar e planejar uma experiência relativa à prototipagem de um serviço. Prototipar um serviço significa produzir e oferecer uma solução temporária, testando-a por um tempo limitado e com um grupo de utilizadores restrito, para que possa ser melhorada.

Em termos de inovação social, a experimentação e prototipagem não consiste num simples teste funcional e técnico da viabilidade e exequibilidade de uma inovação, mas sim num evento envolvente (ou sequência de eventos) que visa ativar uma comunidade mais ampla de partes interessadas.

De facto, sendo a experimentação a melhor maneira de entender um serviço, realizar experiências e testar protótipos de serviços constitui uma fase essencial para construir algo que se possa testar rapidamente, interagindo com utilizadores (reais e potenciais) e adquirindo conhecimento sobre uma interação, de forma a poder melhorar a solução antes de implementá-la.

Esta ferramenta pode ser usada quer numa fase inicial quer numa fase mais avançada do processo de inovação social, para verificar as escolhas e hipóteses feitas ao longo do processo. Pode também ser usada várias vezes para reiterar a atividade de prototipagem e refinar a solução ou para testar diferentes partes dela.



Utilização

- Passo 1 Deverá começar-se por estabelecer, com o máximo de clareza, quais são os objetivos que se pretendem atingir com a realização da experiência. Tal implicará definir quais as hipóteses que se propõem validar durante o processo.
- Passo 2 Depois, será necessário identificar quais os públicos-alvo a envolver na experiência, assim como, onde e como se poderá entrar em contacto com os mesmos para validar as hipóteses em causa;
- Passo 3 Seguidamente, deverão ser identificados os critérios de sucesso, ou seja, estabelecer quais os critérios que servirão para validar os pressupostos iniciais da experiência e, em complemento, quais as métricas a recolher no sentido de verificar se tais critérios são atingidos.
- Passo 4 Uma vez estabelecido o quadro global para a experiência, deve depois passar-se à definição concreta das atividades a desenvolver para a sua concretização, nomeadamente no que respeita às tarefas a executar e o fluxo de concretização da mesma; os recursos necessários à sua concretização; o processo e meios de recolha da informação que a mesma gerará; os responsáveis pela sua implementação, e ainda a programação de toda a atividade, incluindo a identificação de momentos chave.
- Passo 5 Finalmente, deverão definir-se quais os passos seguintes a tomar, se verificados os resultados e aprendizagens esperados.



Recomendações

- Uma “regra de ouro” na realização dos processos de prototipagem e experimentação é a de mantê-los tão simples quanto possível, ou seja, o que é importante é realizar uma experiência que permita, com o mínimo de condições, testar as hipóteses que sustentam a ideia de projeto a desenvolver. Esta deve ser uma consideração de partida para a conceção do protótipo, para a elaboração da experiência e para a construção deste mapa;
- Um outro aspecto a considerar quando se realiza uma experiência consiste em procurar ter um grupo de controlo, como uma forma de perceber se e como é que a experiência realmente funciona. Tal permitir contrastar resultados e melhor perceber quais as variáveis chave a ter em conta.

Referências & Recursos Adicionais

- [SISCODE TOOLBOX](#)
- [IDEO DESIGN KIT](#)
- [DESIGN A BETTER BUSINESS](#)
- [THE MVP EXPERIMENT CANVAS](#)

Ferramentas Relacionadas

- Teoria da Mudança
- Mapa de Prototipagem

MAPA DE PROTOTIPAGEM & EXPERIMENTAÇÃO

Equipa

Data:

<p>RECOLHA DE INFORMAÇÃO (Processos/Meios/Momentos para recolher a informação durante a experiência)</p>	<p>EXPERIÊNCIA A DESENVOLVER (Descrição da experiência a desenvolver e os passos a executar)</p>	<p>OBJETIVOS DA EXPERIÊNCIA (Identificação dos objetivos a atingir e das hipóteses a testar através da experiência)</p>	<p>MÉTRICAS A RECOLHER (Identificação do que se pretende medir e quais as métricas a utilizar)</p>	<p>PÚBLICOS-ALVO (Identificação do(s) segmento(s) de Público(s) Alvo a envolver na experiência)</p>
<p>EQUIPA & RESPONSABILIDADES (Responsáveis pelas tarefas a executar)</p>	<p>RECURSOS A MOBILIZAR (Protótipos a criar e Recursos necessários para executar a experiência)</p>	<p>CRITÉRIOS DE SUCESSO (Identificação dos critérios qualitativos/quantitativos que fazem desta experiência um sucesso)</p>		
<p>CRONOGRAMA (Identificação do tempo de preparação e de execução da experiência)</p>		<p>PRÓXIMOS PASSOS (Em função dos resultados a obter, o que se deverá fazer de seguida)</p>		

Fonte: Mapa adaptado de "Experimentation Canvas", de SISCODE Toolbox for Co-Creation Journeys, sob licença [Atribuição- Internacional \(CC BY\)](#)

d. Mapa Resumo da Ideia

Duração:	180 min – 240 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa Resumo da Ideia ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Média
Utilização	Fase “Desenvolvimento & Teste”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (equipa).

❓ O que é?

A presente ferramenta tem como finalidade resumir e dar coerência à ideia de inovação social que foi desenvolvida em todas as etapas anteriores, organizando as suas principais componentes num todo articulado.

Neste sentido, ela adota uma estrutura muito similar à de um modelo de negócio social para um projeto, uma vez que se pretende que a ideia desenvolvida e que irá ser testada, deverá conter já um conjunto de informações que, em caso de validação, permita avançar para o seu aprofundamento e posterior concretização. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que visa auxiliar a equipa na conceção de uma estratégia para a implementação da ideia, procurando articular um conjunto de domínios anteriormente tratados de forma isolada, mas que agora deverão fazer sentido num todo organizado e coerente.

O mapa resumo da ideia integra nove componentes interdependentes, que são utilizadas para a definir, desenvolver e implementar, e visa encorajar a equipa a abordar e discutir as diversas formas de valor que a ideia oferece/pode oferecer.



Utilização

- Passo 1 A utilização desta ferramenta, à semelhança do modelo no qual se encontra inspirada (Social Business Model Canvas), deve começar por fazer a descrição da ideia (salientando os elementos relativos à sua caracterização geral, as respetivas propostas de valor, hipóteses de partida e fatores de diferenciação face ao existente), assim como os públicos alvo a envolver para testar a mesma;
- Passo 2 De seguida, deverão ser definidas as formas através das quais estes públicos poderão relacionar-se com a ideia, quer seja de forma direta (canais), quer através de iniciativas destinadas a reforçar a sua “boa vontade”/interesse em manter uma ligação e/ou a envolver-se com a mesma.
- Passo 3 Posteriormente, será necessário identificar quais os domínios de atividade onde a equipa se focará, de forma a poder implementar e testar a ideia, assim como a identificação dos principais recursos necessários à sua execução. Será igualmente importante identificar quais os parceiros a envolver, em função daquilo que poderão aportar para a concretização da ideia ou facilitar a execução da mesma.
- Passo 4 Finalmente, deverão identificar-se os principais domínios de custos associados à sua execução, bem como as principais fontes de valor que a ideia poderá vir a gerar, a partir de diferentes domínios de avaliação.



Recomendações

- A construção deste mapa pode ser feita em conjunto por toda a equipa ou, em alternativa, dividindo a equipa em grupos mais pequenos, a partir dos quais se fará depois a discussão e montagem do mapa final.



Referências & Recursos Adicionais

- [SOCIAL INNOVATION LEARNING](#)



Ferramentas Relacionadas

- Social Business Model Canvas

MAPA RESUMO DA IDEIA

Equipa

Data:

<p>PARCEIROS (Quem será necessário envolver para executar a ideia? O que é que eles podem aportar?) E o que se poderá oferecer?</p>	<p>ATIVIDADES (Quais as principais atividades a realizar para executar a ideia?)</p>	<p>A IDEIA (Em que consiste a ideia a desenvolver? Quais as suas propostas de valor? Em que hipóteses se baseia? O que oferece de diferente face a outras soluções existentes?)</p>	<p>RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS-ALVO (Que tipo de relações se irão estabelecer com o Público-Alvo?)</p>	<p>PÚBLICOS-ALVO (A quem se destina a ideia? Quais são as suas necessidades e valores?)</p>
<p>RECURSOS (Que recursos (humanos, materiais, financeiros, ...) serão necessários para concretizar a ideia?)</p>		<p>CANAIS (De que forma os Públicos-Alvo poderão entrar em contacto com a ideia?)</p>		<p>CUSTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA IDEIA (Que investimentos terão de ser realizados para implementar a ideia? Rec. Humanos; Tecnologia; Comunicação; Equipamentos; ...)</p> <p>VALORES ASSOCIADO À IDEIA Como é que a ideia criará valor? E que tipo de valor - Monetário; Social, Intelectual, ...)</p>

Fonte: Mapa adaptado de "Idea Canvas Tool Card", de Social Innovation Community

e. Mapa de Aprendizagens

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Aprendizagens ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa
Utilização	Fase “Desenvolvimento & Teste”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes (equipa).



O que é?

O sucesso da experimentação na inovação social depende quer dos processos a implementar quer também das aprendizagens que deles se conseguem obter. Assim, resulta fundamental que as organizações e as equipas envolvidas neste tipo de processos demonstrem uma abertura e uma clara orientação para a aprendizagem contínua, de forma a serem capazes de explorar todo o potencial de conhecimento daí resultante, o qual será decisivo para o melhor ajustamento das suas intervenções.

Neste sentido, esta ferramenta tem como objetivo gerar um conjunto de aprendizagens resultantes dos processos de experimentação postos em prática no âmbito do desenvolvimento de projetos de inovação social, a partir do registo do feedback obtido nas diversas iterações com os Públicos alvo envolvidos.

Ela deve ser utilizada durante a atividade de experimentação e prototipagem da inovação social, culminando-se o seu preenchimento no final da mesma.

Assim, contrastando as informações obtidas com as hipóteses de partida formuladas para desenhar cada interação prevista na experiência, deverá chegar-se a um conjunto de conclusões relativamente à validação ou ao ajustamento dessas hipóteses iniciais, com repercussão na inovação social em teste.



Utilização

- Passo 1 Uma vez definidas quais as hipóteses iniciais a testar, deverá proceder-se à caracterização das diferentes iterações a realizar com os Públicos alvo.
- Passo 2 Depois, e já no contexto de realização da experiência, deverá proceder-se ao registo dos comportamentos e reações dos públicos, especialmente no que respeita às dimensões relevantes para as hipóteses iniciais formuladas (ex: satisfação; surpresa; rejeição; adesão; ceticismo...). Este processo deverá repetir-se para todas as iterações que tiverem lugar durante a experiência.
- Passo 3 Terminado o período de realização da experiência, e em equipa, deverá começar-se por realizar um processo em que, para cada uma das iterações, se começa por descrever a hipótese inicial, se resume depois o feedback obtido e, por fim, se tiram conclusões em função da validação ou não das hipóteses de partida, destacando as principais aprendizagens obtidas e os seus impactos no desenvolvimento.



Recomendações

- É fundamental utilizar esta ferramenta em equipa, no sentido de ultrapassar os enviesamentos que habitualmente acontecem nos processos de experimentação, em que há uma tendência quase natural para procurarmos encontrar as evidências que confirmam as nossas hipóteses iniciais. O facto de se envolverem todos os membros da equipa contribuirá para mitigar essa possibilidade.



Referências & Recursos Adicionais

- [SKILLS OF THE MODERN AGE](#)
- [IDEO DESIGNKIT](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa de Experiência de Serviço
- Mapa de Prototipagem & Experimentação
- Teoria da Mudança

MAPA DE APRENDIZAGENS

Equipe: _____
Data: _____

	ITERAÇÃO 1	ITERAÇÃO 2	ITERAÇÃO 3	ITERAÇÃO N
COMPORTEAMENTO & REAÇÕES	(Descrição da situação)			
	(Registo das reações dos utilizadores)			
INSIGHTS	ACREDITAMOS QUE ...	ACREDITAMOS QUE ...	ACREDITAMOS QUE ...	ACREDITAMOS QUE ...
	(Descrição da hipótese inicial)			
	OBSERVAMOS QUE ...	OBSERVAMOS QUE ...	OBSERVAMOS QUE ...	OBSERVAMOS QUE ...
	(Descrição do feedback obtido)			
	ENTÃO APRENDEMOS QUE ...	ENTÃO APRENDEMOS QUE ...	ENTÃO APRENDEMOS QUE ...	ENTÃO APRENDEMOS QUE ...
	(Identificação das aprendizagens)			

Fonte: Mapa adaptado de "MVP CANVAS", de Skills of the Modern Age, sob licença [Atribuição-Compartilhada \(CC BY-SA\)](#)

4. Construção & Projeto

a. Modelo de Negócio de Inovação Social

Duração:	90 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa do Modelo de Negócios de Inovação Social ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Construção de Projeto”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes



O que é?

Desenvolver o modelo de negócio de uma Inovação Social é um aspecto fundamental para melhor estruturar o conceito que se pretende implementar, já que permite estabelecer uma visão geral do processo a concretizar para garantir que o valor social que se pretende gerar seja efetivamente criado, captado e distribuído.

Esta ferramenta, que habitualmente é aplicada em processos de empreendedorismo (social), precede a elaboração de um plano de negócios mais completo, e é útil para formular, de forma mais rápida e económica, o modelo de funcionamento que sustenta uma Inovação Social, nas fases iniciais do seu desenvolvimento.

De facto, mesmo quando se está a desenvolver um projeto de Inovação Social que não possui uma natureza empresarial, os blocos de informação que compõem este mapa acabam por ser de extrema importância para ajudar a estruturar e a criar a sustentabilidade de projetos desta natureza, razão pela qual esta ferramenta tem vindo a ganhar relevância no domínio da Inovação Social.

Em termos de conteúdos, o Mapa do Modelo de Negócios Social integra quatro blocos principais, em torno da definição das soluções e propostas de valor que são oferecidas; do quadro financeiro associado à sua implementação; dos Públicos e formas de acesso e relacionamento com os mesmos; e, por fim, da descrição dos elementos mais importantes do seu processo de implementação.



Utilização

Passo 1 O mapa do modelo de negócios de inovação social é composta por 15 blocos. Ao contrário de outros mapas semelhantes, foi modificado para melhor se adequar às inovações sociais, incluindo, entre outras, as seguintes mudanças: uma proposta de valor social específica; uma separação entre beneficiários e financiadores; e a identificação específica dos excedentes e da medição de impacto social. A equipa deverá ser mobilizada para o seu preenchimento, seguindo a sequência numérica abaixo identificada:

1. Problema/Necessidade Social: identificar e analisar o problema social em questão e comparar as soluções existentes para descobrir o que está e o que não está a funcionar;

2. Beneficiários e Financiadores: identificar, segmentar e caracterizar os seus beneficiários e financiadores (doadores, investidores e subsidiadores, etc);

3. Solução: idealizar ou descrever a solução para o problema/necessidade social e qual o modelo de governança mais ajustado para a concretização e gestão da mesma;

4. Propostas de valor: formular a proposta de valor social (ou seja, o valor criado para os beneficiários) e comercial (ou seja, o valor criado para investidores);

5. Relacionamento e Canais: descrever como os beneficiários podem aceder e interagir com a Inovação Social;

6. Medidas de impacto social: identificar quais os indicadores podem ser usados para medir o impacto da solução;

7. Principais Atividades/Recursos-chave: definir quais as atividades e recursos-chave que deverão ser desenvolvidos e mobilizados para concretizar a inovação social;

8. Stakeholders: listar os principais parceiros que podem fornecer apoio, recursos e serviços para sustentar a implementação e desenvolvimento da inovação social;

9. Estrutura de Custos e Fontes de Receita: listar quais os principais domínios de custos necessários à implementação e funcionamento da Inovação Social, assim como as receitas que poderão ser geradas com a sua atividade;

10. Excedente: no caso de existir, identificar onde os eventuais excedentes resultantes da Inovação Social poderá ser investido/aplicado.



Recomendações

- O mapa do Modelo de Negócios de Inovação Social é apenas um instrumento que realça e articula um conjunto de componentes chave na estruturação e implementação destas iniciativas. Contudo, é importante destacar que ele não esgota todas as dimensões que são relevantes para desenhar e consolidar as soluções desta natureza, havendo outras dimensões a considerar e a explorar.



Referências & Recursos Adicionais

- [TANDEMIC](#)
- [THE YOUNG FOUNDATION](#)
- [THE BROKER](#)
- [STRATEGYZER](#)



Ferramentas Relacionadas

- Matriz de Enquadramento Lógico
- Mapa do Business Case Social

MODELO DE NEGÓCIO DA INOVAÇÃO SOCIAL

Equipa

Data:

<p>STAKEHOLDERS CHAVE (Que Parceiros disponibilizam recursos essenciais para concretizar a Inovação Social?)</p>	<p>ATIVIDADES PRINCIPAIS (Que atividades são cruciais para o funcionamento e desenvolvimento da Inovação Social?)</p>	<p>PROBLEMA / NECESSIDADE SOCIAL (Qual a necessidade social que se pretende abordar? Existem soluções alternativas? Quais as diferenças?)</p>	<p>SOLUÇÃO (Qual é a Solução? E qual a estrutura de Governança mais adequada para a mesma?)</p>	<p>PROPOSTA DE VALOR SOCIAL (Que valor é gerado para os Beneficiários e Stakeholders?)</p>	<p>RELAÇÕES (Que tipo de relacionamentos devem existir com os Beneficiários e outros Stakeholders?)</p>	<p>BENEFICIÁRIOS (Quem são os principais beneficiários da Inovação Social?)</p>
<p>PRINCIPAIS RECURSOS (Que Recursos são essenciais para o funcionamento da Inovação Social?)</p>	<p>MEDIDAS DE IMPACTO SOCIAL (Como será medido o Impacto Social?)</p>	<p>PROPOSTA DE VALOR COMERCIAL (Que valor é gerado para os financiadores?)</p>	<p>CANAIS (Como podem os Beneficiários aceder à Inovação Social?)</p>	<p>FINANCIADORES (Quem financia a Inovação Social?)</p>		
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS (Quais as principais origens de custos para a concretização e funcionamento da Inovação Social?)</p>		<p>EXCEDENTES (Onde serão investidos eventuais excedentes?)</p>		<p>FONTES DE RECEITAS (Quais as principais origens das receitas para implementar e sustentar a Inovação Social?)</p>		

Fonte: Mapa adaptado de "Business Model", de Social Innovation Community

b. Mapa da Equipa

Duração:	30 min – 60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa da Equipa ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Baixa
Utilização	Fase “Construção de Projeto”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes



O que é?

O Mapa da Equipa configura um quadro estratégico que visa ajudar os membros de uma equipa a iniciarem projetos e a alinharem uma visão de como trabalhar em conjunto. Esta ferramenta foi desenvolvida para iniciar projetos coletivos de forma harmoniosa, permitindo que os membros das equipas se conheçam melhor e gerem um impulso suficiente para pôr em prática os seus projetos, alinhando as respetivas atividades, aumentando a sua coesão e os níveis de desempenho, ou seja, criando uma verdadeira cultura de equipa.

Assim, o Mapa da Equipa integra as componentes básicas no que respeita à estruturação, mobilização e organização de equipas, estruturando-se em torno das seguintes três dimensões principais: em que consiste a equipa (funções e objetivos); por que é que a equipa atua de determinada forma (propósito e valores); e como é que a equipa se propõe atingir os seus objetivos (regras e atividades)

É importante salientar que esta ferramenta, para além dos conteúdos propriamente ditos, deve também ser entendida como um processo e um contexto decisivo para que as equipas possam conhecer-se e estabelecer um entendimento coletivo e partilhado de como atuar.



Utilização

- Passo 1** Apresentar o Mapa da Equipa aos participantes, destacando as questões que são relevantes em cada uma das dimensões que o integram.
- Deverá solicitar-se a cada membro que tome nota das suas ideias em post-its, para posterior apresentação e discussão com os restantes participantes.
- A equipa deverá depois ser mobilizada para o seu preenchimento, seguindo a sequência numérica abaixo identificada:
- 1. Objetivos:** solicitar aos participantes que cheguem a acordo quanto aos objetivos comuns, e de que forma os seus objetivos pessoais poderão ser assimilados de forma coletiva;
 - 2. Funções e Competências:** pedir aos participantes que acordem as respetivas funções a desempenhar, e no caso de haver funções múltiplas, que as distingam com cores diferenciadas;
 - 3. Propósito:** levar os participantes a pensar no que está para além dos seus objetivos comuns mais imediatos, e que os move para fazer o que fazem e integrar a equipa.
 - 4. Valores:** pedir aos participantes para identificarem os princípios mais importantes que pretendem partilhar com a equipa;
 - 5. Regras e Atividades:** pedir aos participantes que estabeleçam e concordem com um quadro de regras de funcionamento e de atividades a desenvolver.
- Passo 2** No final do preenchimento do Mapa da Equipa deve proceder-se a um momento de reflexão coletiva, para sumarizar os elementos mais importantes identificados e validá-los mais uma vez, afirmando a cultura de equipa e o compromisso de todos os participantes na consolidação da mesma.




Recomendações

- Uma vez que uma das principais funções desta ferramenta é a de criar um contexto que permita às equipas conhecerem-se melhor e começar a trabalhar em conjunto, não há respostas certas ou erradas: apenas respostas, que devem ser consideradas e exploradas em conjunto;
- É aconselhável rever o Mapa da equipa de cada vez que um novo membro se junta à equipa;

 Referências & Recursos Adicionais

• [TEAM CANVAS](#)

 Ferramentas Relacionadas

• Mapa do Modelo de Negócio Social

MAPA DA EQUIPA

Equipa

Data:



OBJETIVOS

O que queremos alcançar enquanto equipa?
 Qual o nosso objetivo viável, mensurável e exequível no tempo disponível?
 Há objetivos pessoais que devem ser incorporados no projeto?



PESSOAS & FUNÇÕES

Quais os nomes e funções dos membros da equipa?
 Quais as nossas competências e pontos fortes?
 Que estrutura e que competências precisamos?

PROPÓSITO

(Antes de mais, porque estamos a fazer o que estamos a fazer?)



VALORES

O que é que nos move?
 Quais são os nossos princípios orientadores?
 Quais os valores que queremos que estejam na base da nossa equipa?



REGRAS & ATIVIDADES

Quais as regras que queremos introduzir?
 Como comunicamos e mantemos toda a equipa atualizada?
 Como tomamos decisões?
 Como podemos executar e avaliar o que fazemos?

c. Matriz de Enquadramento Lógico

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de Enquadramento Lógico ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Elevada
Utilização	Fase “Construção de Projeto”
Nº de Pessoas:	1 a 10 participantes

❓ O que é?

A Matriz de Enquadramento Lógico é uma ferramenta de planeamento e monitorização de projetos/programas, que deve ser desenvolvida durante as fases de conceção e avaliação dos mesmos, e subseqüentemente atualizada ao longo da respetiva implementação.

Trata-se uma abordagem sistemática para desenhar, executar e avaliar projetos, que assenta na consideração das relações entre os recursos disponíveis, as atividades planeadas e as mudanças desejadas. Na sua essência, esta ferramenta apresenta o fluxo lógico de resultados causais entre as realizações das atividades de um projeto/programa, os resultados das mesmas, as mudanças de curto prazo por eles induzidas, e o contributo destas para o objetivo geral ou a finalidade última do projeto/programa.

Existe uma grande diversidade de formatos que poderão ser assumidos por esta ferramenta, sendo que a que agora se propõe procura sobretudo destacar as dimensões que são mais relevantes do ponto de vista da construção de um projeto/programa, nomeadamente no que respeita à sua utilização para dar coerência ao desenho e à lógica de construção de projetos de inovação social, e não tanto como expressão de uma teoria da mudança e de expressão dos seus impactos, como muitas vezes é o caso.

De qualquer forma, o essencial é que, independentemente o formato a adotar, esta possa ser uma ferramenta flexível, mais do que algo muito descritivo e limitador na forma como se desenham os projetos de inovação social.



Utilização

A Matriz de Enquadramento Lógico consiste numa tabela 4x4, que em linha contém as suas 4 categorias principais, concretamente:

- Finalidade/Objetivo Geral: o grande desígnio para o qual o projeto/programa visa contribuir;
- Objetivos Específicos: as mudanças de curto prazo que contribuem para a finalidade/objetivo geral estabelecido;
- Resultados: os outputs diretos/tangíveis das atividades realizadas;
- Atividades: as tarefas a realizar para concretizar o projeto/programa
- Cada uma destas componentes centrais é depois estruturada em 4 colunas, relativas à seguinte informação:
 - Descrição: uma breve descrição do que caracteriza cada categoria;
 - Indicadores: as referências que permitam avaliar se foi alcançado o que foi proposto;
 - Fontes: o local para encontrar a informação relativa aos indicadores propostos;
 - Pressupostos: identificação dos fatores externos que é necessário que se verifiquem para as intervenções propostas tenham sucesso.

Passo 1 A Lógica de construção da matriz parte do macro para o micro, o que significa que se deverá começar por identificar a finalidade/objetivo geral, depois passar-se à identificação dos objetivos específicos; posteriormente à definição dos resultados; e, por fim, à caracterização das atividades;

Passo 2 Seguidamente, deverá fazer-se o processo contrário no que respeita à identificação dos Pressupostos, começando pela descrição dos que respeitam às atividades, seguidos dos relativos aos resultados, seguidos dos referentes aos objetivos específicos, e terminando com a identificação dos pressupostos relativos à Finalidade/Objetivo Geral.

Passo 3 Posteriormente, deverão ser identificados os indicadores e as respetivas fontes relativas à Finalidade/Objetivo Geral, e assim sucessivamente até completar a informação relativa às Atividades.

Passo 4 Por fim, a matriz construída deverá ser testada para assegurar/verificar a sua consistência. E a forma de o fazer consiste em fazer a seguinte leitura dos elementos trabalhados:

- 1) SE estas atividades forem realizadas E se verificarem os seus Pressupostos, ENTÃO os Resultados esperados serão concretizados;
- 2) E SE estes Resultados forem conseguidos E os respetivos Pressupostos verificados, ENTÃO os Objetivos Específicos serão alcançados;

3) E SE os Objetivos Específicos forem alcançados E se verificarem os correspondentes Pressupostos, ENTÃO o projeto terá contribuído para a sua Finalidade/Objetivo Geral.

Recomendações

- Esta ferramenta deve ser utilizada numa fase inicial de desenho e conceção de um projeto/programa. Embora possa ser utilizada noutras fases, como seja na fase de avaliação, a sua aplicação afigura-se mais difícil para rever e/ou reestruturar um projeto/programa com atividades já em curso, se este não foi construído com a lógica que está subjacente a este instrumento;
- Embora possa ser desenvolvida individualmente, a utilização desta ferramenta deverá consistir num exercício coletivo (envolvendo até alguns stakeholders).

Referências & Recursos Adicionais

- [TOOLS4DEV](#)
- [BETTEREVALUATION](#)
- [LOGFRAMER](#)

Ferramentas Relacionadas

- Teoria da Mudança
- Mapa de Modelo de Negócio de Inovação Social

MATRIZ DE ENQUADRAMENTO LÓGICO

Equipa:

Data:

	DESCRIÇÃO	INDICADORES	FONTES	PRESSUPOSTOS
FINALIDADE / OBJETIVO GERAL (o grande designio para o qual o projeto/programa pretende contribuir)				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (mudanças de curto prazo que contribuem para a finalidade/objetivo geral)				
RESULTADOS (os outputs diretos/tangíveis das atividades realizadas)				
ATIVIDADES (tarefas a realizar para concretizar o projeto/programa)				

Fonte: Mapa adaptado de "Logical Framework (Logframe) Template", de Tools4Dev, sob licença Atribuição--Compartilhado 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0)

d. Mapa de Skateholders

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Análise de Stakeholders ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Construção de Projeto”
Nº de Pessoas:	1 a 10 participantes

O que é?

O mapa de stakeholders é uma ferramenta que permite a visualização de todos os agentes que se encontram envolvidos num processo de inovação social - indivíduos, organizações, comunidades, empresas, instituições, redes e todos aqueles que contribuem para a sua concretização ou que são impactados por ela. Trata-se de uma ferramenta extremamente útil, uma vez que ajuda a compreender e/ou decidir qual o papel que todas as partes interessadas (stakeholders) podem assumir, qual o seu nível de participação e compromisso, assim como qual a sua importância estratégica dentro do processo de inovação. Permite ainda perceber como esses agentes se encontram relacionados, quais as relações que são cruciais e porquê, e quais as que devem ser reforçadas.

Ao proporcionar uma visão completa e abrangente sobre todos os agentes envolvidos, contribui igualmente para promover uma abordagem mais inclusiva ao próprio processo de inovação social.

Uma vez que se trata de uma ferramenta evolutiva, que acompanha o desenvolvimento de uma solução, deve ser atualizada ao longo do respetivo processo de evolução.



Utilização

- Passo 1** Deverá começar-se por identificar o(s) Público(s) Alvo(s) do processo de inovação social em causa no centro do mapa.
- Passo 2** Depois, deverá seguir-se do centro em direção aos círculos exteriores, mapeando outros agentes (pessoas, organizações, redes, ...) que estão relacionados e envolvidos com o processo em desenvolvimento, indicando quais deles estão mais próximos ou distantes do(s) seu(s) público(s) alvo. Quanto mais próximos do núcleo, mais influentes eles são. Pelo contrário, quanto mais próximos dos círculos exteriores, menor será a sua influência.
- Adicionalmente, organizar/agrupar no mapa os stakeholders, de forma a expressar a sua ligação/participação a redes específicas, a setores ou a funções, ajudará a ter uma compreensão mais completa e valiosa do ecossistema relacional existente.
- Passo 3** Uma vez terminado o preenchimento do mapa, a equipa deverá rever a identificação dos stakeholders e o seu posicionamento, explorando possíveis alternativas ou relacionamentos menos evidentes.
- Esta revisão fornece um ponto de partida útil para discutir que relacionamentos ou conexões são cruciais, e quais as que podem exigir uma maior atenção e trabalho.



Recomendações

- Poderá ser importante realizar uma sessão para a qual se podem convidar alguns stakeholders (incluindo públicos alvo), para cocriar uma lista de potencialmente relevantes stakeholders ainda não identificados;
- Um outro aspecto a considerar quando se está a mapear os stakeholders consiste em procurar adotar-se a perspetiva/experiência deles (ex: como um utilizador identificaria os agentes e as relações?). Podem ser testadas diferentes perspetivas ao analisar os stakeholders e os seus relacionamentos no mapa. Devem anotar-se as informações, ideias ou perguntas que surgirem neste exercício.



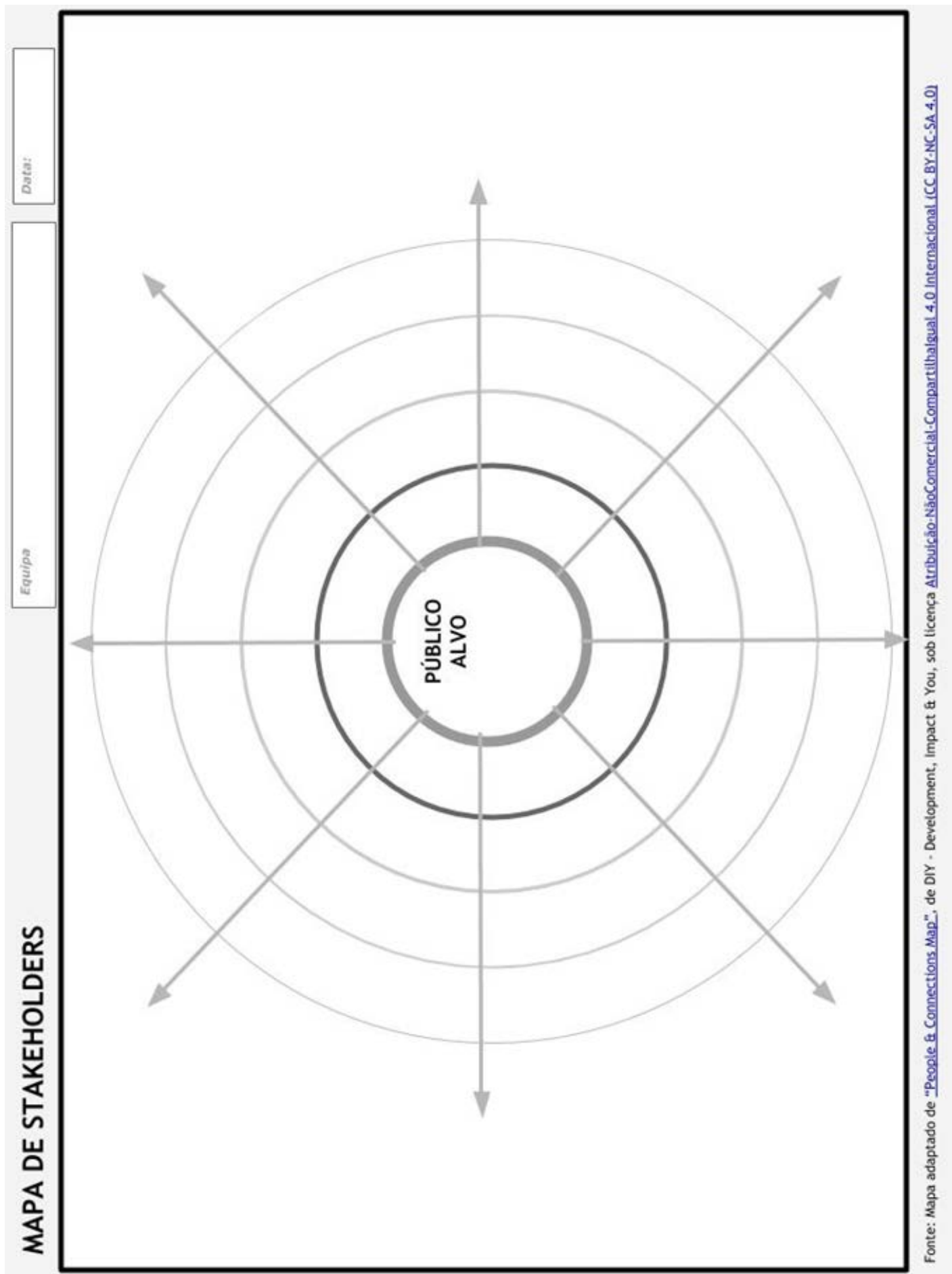
Referências & Recursos Adicionais

- [SMAPLY](#)
- [WRKSHP](#)
- [INTERACTION DESIGN](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa de Análise de Stakeholders
- Mapa de Envolvimento e Participação Comunitária
- Mapa de Modelo de Negócio de Inovação Social



e. Análise Stakeholders

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Análise de Stakeholders ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Construção de Projeto”
Nº de Pessoas:	1 a 10 participantes



O que é?

A análise de stakeholders consiste na identificação, avaliação e priorização sistemática de todos que podem influenciar ou têm interesse num projeto ou programa, auxiliando no desenvolvimento de uma estratégia eficaz de comunicação e envolvimento dos mesmos, sendo um elemento fundamental do plano de gestão de uma organização.

É por isso que entender quem são os stakeholders e o impacto que eles podem ter num projeto é uma dimensão crucial para o sucesso do mesmo, uma vez que não envolver os principais players, da maneira certa, numa fase inicial, pode ter resultados desastrosos para um projeto.

Assim, esta ferramenta visa ajudar a desenvolver um mapa de stakeholders, criando um entendimento partilhado sobre as pessoas chave que podem impactar o sucesso do projeto; fornecendo uma base para a definição de uma estratégia de comunicação e envolvimento; identificando riscos potenciais relativos a stakeholders com interesses negativos ou que se sintam não ouvidos/considerados; e priorizando os stakeholders de forma a que os recursos necessários sejam corretamente afetos e a estratégia de envolvimento certa possa ser aplicada.

O Mapa de Análise de stakeholders pode ser realizado no início de um projeto, ou regularmente durante a sua implementação, para identificar alterações no seu envolvimento.



Utilização

Passo 1 O Mapa de Análise de Stakeholders poderá ser preenchido individualmente, e depois discutido em equipa ou, alternativamente, ser construído em conjunto pela equipa.

O seu preenchimento deverá ser feito sequencialmente da esquerda para a direita, seguindo a sequência numérica abaixo identificada:

1. Stakeholder: identificar cada um dos stakeholders e fazer uma breve caracterização (setor, tipo de organização, ...);
2. Impacto: identificar de que forma, e em que medida, o projeto em causa impacta esse stakeholder;
3. Influência: identificar qual a influência (tipo, natureza) é que cada stakeholder tem no projeto (ou no tema/setor/domínio/território) do projeto, bem como de que forma é que essa influência acontece (ex: políticas, financiamentos, capacidade operacional, recursos especializados, ...);
4. Interesse do Stakeholder: identificar o que é mais importante e quais são os principais interesses do stakeholder no que respeita ao projeto ou à sua temática/domínio/território de incidência;
5. Contributo do Stakeholder: identificar de que forma o stakeholder pode contribuir para o projeto (ex: em termos de recursos, capacidade de influência, acesso a recursos, comunicação, etc);
6. Estratégia de Envolvimento: identificação de qual deverá ser a melhor abordagem, ferramentas e frequência de contactos a concretizar para envolver o stakeholder.



Recomendações

- Deve-se ser o mais específico possível na definição dos stakeholders;
- Após o preenchimento do mapa deverá posicionar-se os stakeholders numa matriz de interesse/influência, para melhor definir a estratégia de envolvimento;
- Este mapa deve ser regularmente revisto e atualizado durante o projeto.



Referências & Recursos Adicionais

- [TOOLS4DEV](#)
- [MINDTOOLS](#)
- [MADE IN DANUBE – Danube Transnational Programme](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa do Modelo de Negócio Social
- Mapa de Stakeholders

MAPA DE ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Equipa

Data:

STAKEHOLDER	IMPACTO	INFLUÊNCIA	INTERESSE DO STAKEHOLDER	CONTRIBUTO DO STAKEHOLDER	ESTRATÉGIA DE ENVOLVIMENTO
(Identificação e Breve Descrição do Stakeholder)	(Quanto e como o projeto impacta o Stakeholder)	(Qual a influência que o Stakeholder tem no projeto e como se exerce)	(O que é importante e quais os interesses do Stakeholder)	(Como pode o Stakeholder contribuir para o projeto)	(Processo e Estratégia win-win a propor e instrumentos a utilizar)

Fonte: Mapa adaptado de "Stakeholder Analysis Matriz", de Tools4Dev, sob licença [Atribuição-Compartilhada 3.0 Unported \(CC BY-SA 3.0\)](#)

f. Mapa de Envolvimento & Participação Comunitária

Duração:	60 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Envolvimento & Participação Comunitária ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Construção de Projeto”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

O que é?

Ao identificar o “Porquê”, o “Quem”, o “Como” e o “O Quê” esta ferramenta ajuda a explorar as considerações críticas dos processos de envolvimento e participação de comunidades e cidadãos.

Neste sentido, e de forma muito objetiva, o seu preenchimento permitirá:

- A focagem da equipa nos objetivos do envolvimento previamente à atenção que normalmente é direcionada para a seleção dos métodos a utilizar;
- Enquadrar melhor as diferentes oportunidades de envolvimento que possam ser identificadas;
- Percorrer todas as principais componentes do planeamento dos processos de participação:
- E antecipar questões operacionais e estratégicas relevantes, como sejam a identificação dos recursos necessários, bem como as questões de avaliação a ter em conta.

Embora o envolvimento e a participação sejam processos que devem ser considerados de forma contínua, esta ferramenta está estruturada para permitir o planeamento de uma atividade única/isolada para a criação de relações e agir no domínio do tópico em causa.



Utilização

Este mapa pode ser utilizado individualmente ou em equipa, para pensar e estruturar a abordagem ao envolvimento de comunidades e cidadãos.

- Passo 1 Conforme a numeração estabelecida no mapa, deve começar-se sempre pela identificação do Propósito e do(s) Objetivo(s), componentes enquadradoras decisivas para a posterior estruturação do processo de envolvimento em participação a pôr em prática;
- Passo 2 Depois, continuando a seguir a numeração apresentada, devem-se ir desenvolvendo os conteúdos relativos aos restantes tópicos, primeiro no que respeita ao Como (ou seja, Públicos-Alvo; Nível de Envolvimento; e Programação), e depois os relativos ao “o Quê” (isto é, os Recursos e a Avaliação).



Recomendações

- Durante o preenchimento do mapa, deverá fazer-se um esforço de continuamente se regressar aos objetivos estabelecidos no início, de forma a ir assegurando que as atividades propostas contribuem e estejam alinhadas com os mesmos;
- Uma vez terminado o preenchimento do mapa, deverá partilhá-lo com outros stakeholders, no sentido de obter deles o respetivo feedback e opiniões construtivas.



Referências & Recursos Adicionais

- [BUSINESS LAB](#)
- [TAMARACK INSTITUTE](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa do Modelo de Negócio Social
- Mapa de Stakeholders

MAPA DE ENVOLVIMENTO & PARTICIPAÇÃO

Equipa

Data:

<p>1. PROPÓSITO Porque fazemos isto? Quais são as principais razões para desenvolver a participação?</p>	<p>2. OBJETIVOS DA PARTICIPAÇÃO O que pretendemos obter com este processo? Quais os principais resultados desejados?</p>
<p>3. PÚBLICOS-ALVO Quem são os Públicos que queremos envolver? Quais as suas características? Há outros parceiros a envolver neste processo? se Sim quem? Há outros grupos- chave interessados no tema / assunto a abordar na participação?</p>	<p>4. NÍVEL DE ENVOLVIMENTO Que níveis de envolvimento / participação terão os Públicos-Alvo? Qual será a sua capacidade de influência?</p>
	<p>5. MÉTODOS DE ENVOLVIMENTO Que métodos participativos serão usados para promover o envolvimento dos Públicos-Alvo?</p>
	<p>6. PROGRAMAÇÃO Quais são os momentos-chave do processo a implementar e qual o seu cronograma?</p>
<p>7. RECURSOS NECESSÁRIOS Que recursos (humanos, financeiros, equipamentos, etc) serão necessários para implementar este processo participativo?</p>	<p>8. AVALIAÇÃO Com base nos objetivos da participação, que questões de avaliação deverão ser colocadas? E que fontes de informação poderão ser utilizadas?</p>

Fonte: Adaptado de "The Engagement Canvas", de Business Lab, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

5. Implementação & Sustentabilidade

a. Business Case Social

Duração:	3 dias – 4 dias
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa do Business Case Social ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Elevada
Utilização	Fase “Implementação e Sustentabilidade”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

❓ O que é?

Uma vez definida a estrutura de um projeto de inovação social e testada e validada a respetiva solução, importa avançar para a sua concretização e consolidação como prática corrente no terreno.

Nesse sentido, é importante elaborar um documento que contenha uma descrição geral do projeto e dos seus elementos inovadores, fornecendo igualmente uma visão geral sobre os respetivos resultados e retornos sociais, assim como sobre os requisitos de sustentabilidade da inovação social em causa, nomeadamente no que respeita à sua eficiência em termos de custos. Trata-se de um elemento essencial para estruturar o desenvolvimento do projeto numa fase crítica da sua implementação.

A ferramenta que seguidamente se apresenta, designada de Business Case Social (uma vez que adota uma estrutura inspirada e adaptada a partir de um Business Case de negócios, ou seja, uma versão reduzida dos elementos estruturantes de um Plano de Negócios), constitui então a ferramenta que permitirá construir uma explicação geral do projeto de inovação social, integrando os domínios de conteúdo essenciais para tal, designadamente: o contexto operacional e de intervenção do projeto; o modelo organizativo que o mesmo adota; a estrutura financeira que o sustenta; a estratégia de planeamento a curto e médio prazo; e os impactos gerados.

O Business Case Social destina-se a ser apresentado a decisores bem como a potenciais financiadores.



Utilização

Passo 1 Conforme especificado diretamente no mapa do Business Case Social, a equipa deverá ser mobilizada para o seu preenchimento, seguindo a sequência numérica nele identificada e que de seguida se refere:

1. Contexto de Negócio / de Intervenção: caracterizar a área de atuação e incidência do projeto; principais dinâmicas registadas; agentes cruciais; oportunidades e ameaças; propostas de valor; barreiras; concorrentes; ...;
2. Marketing & Comunicação: identificar abordagem de marketing; atividades de comunicação e divulgação; canais a utilizar; relacionamento com beneficiários e outros stakeholders;
3. Operações & Recursos: identificar a forma como as atividades a desenvolver se encontram organizadas; caracterização da(s) oferta(s), dos fornecedores, dos equipamentos e das infraestruturas utilizadas;
4. Equipa & Gestão: identificar a composição da equipa de projeto e das respetivas funções; caracterizar o processo de tomada de decisões e do modelo de governança do projeto);
5. Planeamento: apresentar os principais elementos dos planos de ação a curto prazo e de médio prazo; apresentação do plano alternativo/de contingência (caso exista);
6. Finanças: identificar os principais elementos das estruturas de custos e de receitas; as principais fontes de financiamento do projeto; e as previsões de evolução;
7. Impacto: identificar as principais transformações que se espera que o projeto possa gerar, e para quem;
8. Sumário Executivo: no final de ter preenchido todos os anteriores conteúdos, deverá ser feito um resumo dos principais elementos, no qual se apresentará uma explicação global resumida do projeto, salientando algumas das suas componentes estruturantes assim como das perspetivas de evolução do mesmo. apresentará uma explicação global resumida do projeto, salientando algumas das suas componentes estruturantes assim como das perspetivas de evolução do mesmo.



Recomendações

- Deve começar-se por escrever a visão geral do projeto, que deve incluir a ideia principal e seu mercado;
- Não deve haver uma grande preocupação em fazer “da maneira certa”. Antes, devem-se ir criando “versões de rascunho” do Mapa, para se ir procedendo à sua continua reformulação;
- É mais fácil escrever o resumo executivo depois de concluir uma primeira versão de rascunho.



Referências & Recursos Adicionais

- [NESTA](#)
- [DIY TOOLKIT](#)
- [SOCIAL INNOVATION LEARNING](#)



Ferramentas Relacionadas

- Modelo de Estruturação do Projeto de Inovação Social
- Lista de Funções Críticas
- Pitch Deck
- Mapa de Colaborações & Parcerias
- Marketing Mix

MAPA DE BUSINESS CASE SOCIAL

Projeto

Equipa

Data:

<p>8. SUMÁRIO EXECUTIVO (Explicação Geral do Projeto - descrição do problema/opportunidade que explorará; da solução criada e seu funcionamento; dos fatores-críticos de sustentabilidade e dos impactos gerados)</p>	<p>1. CONTEXTO DE NEGÓCIO / DE INTERVENÇÃO (Área de atuação; principais dinâmicas e agentes; oportunidades e ameaças; propostas de valor; barreiras; concorrentes; ...)</p>	<p>2. MARKETING & COMUNICAÇÃO (Abordagem de Marketing; Atividades de Comunicação e divulgação; Canais a utilizar; Relacionamento com Beneficiários e outros Stakeholders;)</p>	<p>3. OPERAÇÕES & RECURSOS (Organização das atividades; Ofertas; Fornecedores; Equipamentos; Infraestruturas; distribuição...)</p>
<p>7. IMPACTO (Principais transformações esperadas (médio/longo prazo) e respetivos beneficiários)</p>	<p>6. FINANÇAS (Estruturas de Custos e de Proveitos; Estrutura e Fontes de Financiamento; Previsões de Evolução)</p>	<p>5. PLANEAMENTO (Planos de ação de curto e de médio prazo; Plano B)</p>	<p>4. EQUIPA & GESTÃO (Composição; Funções; Tomada de Decisões e Governança)</p>

Fonte: Mapa adaptado de ["Business Plan"](#), de DIY - Development, Impact & You, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional](#) (CC BY-NC-SA 4.0)

b. Lista de Funções Críticas

Duração:	0,5 dia – 1 dia
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Lista de Funções Críticas ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Implementação & Sustentabilidade”
Nº de Pessoas:	Entre 1 e 10 participantes



O que é?

A Lista de Funções Críticas é uma ferramenta importante para auxiliar a criação de um mapa de ação para um projeto de inovação social.

De facto, ao decompor as atividades de um projeto em pequenos passos, estruturados em torno de um conjunto central de componentes essenciais (atividades; responsáveis; orçamento; cronograma e aprovação/validação), esta ferramenta permite, por um lado, focar e alinhar os trabalhos a desenvolver por toda a equipa e, por outro lado, fornecer um ponto de referência comum que todos os seus membros podem usar para manter o controle de como o projeto vai progredindo.

Adicionalmente, a sua construção constitui igualmente um momento importante para se avaliar da real capacidade de ação da equipa, antes da mesma poder vir a ficar sobrecarregada com todas as tarefas de execução que precisam ser implementadas.

Trata-se de uma ferramenta de simples utilização, embora exigente do ponto de vista do tempo a disponibilizar para a mesma, sendo que quando o trabalho se começar a tornar mais complexo, envolvendo mais pessoas, provavelmente será aconselhável que possam ser utilizadas outras ferramentas de planeamento e gestão de projetos mais dinâmicas e também mais sofisticadas.



Utilização

- Passo 1 A construção da Lista de Funções Críticas deverá ser feita da esquerda para a direita, ou seja, das atividades para a sua aprovação/validação, começando-se por listar todas as atividades que devem ser realizadas, adicionando-se a maior quantidade de detalhes possível. Deverão de seguida identificar-se os responsáveis por cada atividade, o orçamento a afetar às mesmas, os momentos mais relevantes da sua programação e, caso seja relevante/necessário, a indicação dos processos ou responsáveis pela sua validação ou aprovação.
- Passo 2 Uma vez construída uma primeira versão, deverá discutir-se a mesma, de forma mais aprofundada/detalhada com os responsáveis por cada atividade, para avaliar todos os aspetos e ajustar os elementos principais, até uma seguinte revisão.



Recomendações

- Não se deve temer ou evitar detalhar muito as atividades. Pelo contrário, a equipa deve discutir cada atividade e adicionar a maior quantidade de detalhes possível;
- As atividades críticas deverão ser monitorizadas e revistas regularmente, devendo ser assinalados e introduzidos quaisquer desvios ao plano inicial.



Referências & Recursos Adicionais

- [DIY TOOLKIT](#)
- [SMARTSHEET](#)



Ferramentas Relacionadas

- Business Case Social

LISTA DE FUNÇÕES CRÍTICAS

Data:

Equipa

Projeto

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO	CRONOGRAMA	APROVAÇÃO / VALIDAÇÃO

Fonte: Mapa adaptado de "Critical Tasks List", de DIY - Development, Impact & You, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](#)

c. Estrutura de Pitch

Duração:	120 min – 180 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Estrutura de Pitch ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Implementação & Sustentabilidade”
Nº de Pessoas:	Entre 1 e 10 participantes

❓ O que é?

Um Pitch consiste numa apresentação breve, mas que deve dar uma visão bastante completa de um projecto ou de uma iniciativa empreendedora, tendo geralmente os financiadores e/ou decisores políticos como público(s)-alvo.

Adaptando este conceito ao contexto dos projetos de inovação social, apresenta-se agora a ferramenta “Estrutura de Pitch”, a qual visa auxiliar a equipa a preparar uma apresentação do projeto/solução a potenciais stakeholders, sejam eles financiadores, decisores políticos, parceiros, etc.

Considerando as habituais limitações de tempo e de acessibilidade a estes agentes, ser capaz de transmitir, de forma objetiva e capaz de gerar interesse e atenção, as dimensões mais relevantes de um projeto para o qual se pretendem garantir apoios, é decididamente um fator crucial para a sua concretização e desenvolvimento.

Resulta então necessário estruturar um discurso e uma história que expressem, de forma clara e atrativa, os principais elementos que integram o Business Case Social desenvolvido para o projeto, organizando-os de forma a disponibilizar a informação que os potenciais stakeholders habitualmente valorizam e na qual estão especialmente interessados.

Com base nos elementos que esta ferramenta integra, a equipa poderá posteriormente preparar um “pitch deck” (apresentação de slides), que visualmente comunique os conteúdos mais relevantes do projeto.



Utilização

- Passo 1 O preenchimento deste mapa deverá ser feito seguindo a numeração estipulada no mesmo, e com base nos conteúdos do Business Case Social de forma individual, solicitando-se a cada membro da equipa que escreva conteúdos breves relativos a cada uma das dimensões que compõem o mapa.
- Passo 2 Num segundo momento, e depois de recolhidos todos os conteúdos produzidos pelos membros da equipa, poderá, em conjunto, proceder-se à discussão dos mesmos e à construção final do Pitch.
- Passo 3 Finalmente, deverá identificar-se um/vários membros para ficarem responsável pela estruturação de uma apresentação visual do pitch, com uma duração entre 5 a 10 minutos (tempos habitualmente considerados para estas atividades), a qual deverá ser posteriormente testada e iterada com a restante equipa.



Recomendações

- Não se centrem demasiado a especificar o problema/desafio social: definir o problema/desafio social ajuda a estabelecer o contexto, a prender a atenção e a explicar o porquê do projeto, mas muitas vezes os públicos a quem se estão a dirigir conhecem e estão cientes dos problemas sociais, pelo que o que querem é ouvir acerca da solução. Um ou 2 minutos deverão então chegar para definir o problema/desafio;
- O foco do Pitch deverá ser a explicação da solução: para tal, será importante que abordem claramente como e por que é sua solução é inovadora, assim como é que a mesma gera impacto social. Será também fundamental demonstrarem que possuem as competências e conhecimento necessários para a implementação eficiente e eficaz da mesma.



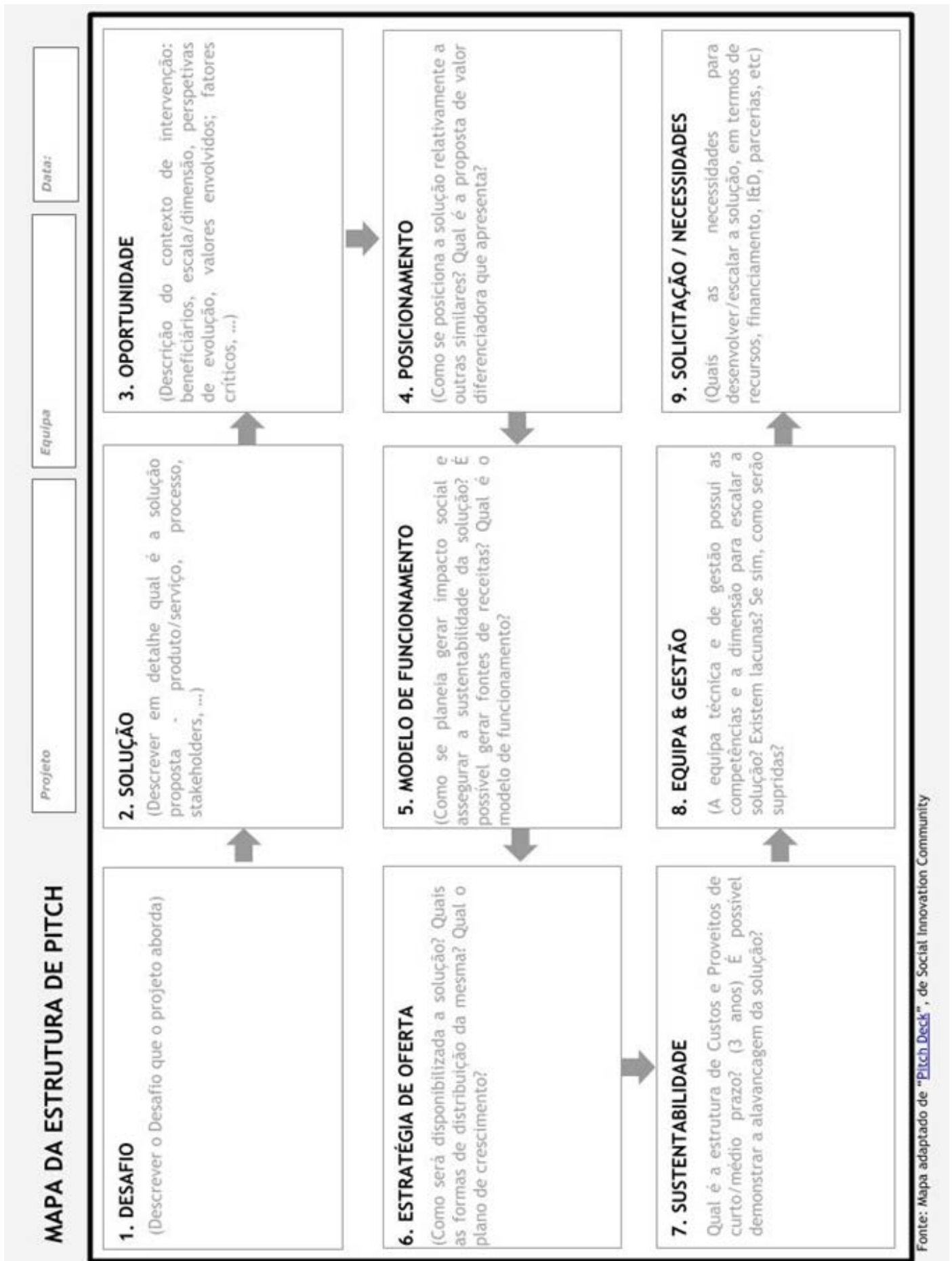
Referências & Recursos Adicionais

- [SOCIAL INNOVATION COMMUNITY](#)
- [MaRS STARTUP TOOLKIT](#)
- [GC ENTRE](#)
- [NESTA](#)
- [THE YOUNG FOUNDATION](#)



Ferramentas Relacionadas

- Business Case Social



d. Marketing Mix

Duração:	120 min – 180 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Marketing Mix ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Implementação e Sustentabilidade”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

❓ O que é?

O marketing mix consiste naquilo que uma equipa ou organização pode fazer para influenciar os públicos-alvo a quem se dirige. Trata-se de um conjunto controlável e tático de ferramentas de marketing, que podem ser utilizadas para produzir uma resposta positiva por parte de uma audiência. No fundo, trata-se da abordagem operacional do marketing.

No caso específico da inovação social, e particularmente no quadro dos processos de implementação e consolidação de projetos desta natureza, o marketing mix constitui uma ferramenta importante para estruturar a disponibilização da oferta, ajustar a comunicação e potenciar e qualificar a interação dos seus promotores com os respetivos públicos-alvo, condições essenciais para o sucesso, para a sustentabilidade e para a maximização do impacto das iniciativas a desenvolver. Neste sentido, a ferramenta do marketing mix, adotando os 7Ps do Marketing de Serviços (Preço, Produto, Praça, Pessoas, Promoção, Processo e Presença Física), foi agora adaptada à operacionalização do marketing de projetos de inovação social, transformando-se nos 7Ps que mais fazem sentido para este tipo de projetos, designadamente: Oferta, Acesso, Preço, Ambiente Físico, Processo, Pessoas e Promoção).

A sua elaboração permitirá definir as diferentes formas através das quais os públicos-alvo e outros stakeholders poderão formar opiniões acerca da oferta disponibilizada pelo projeto, permitindo igualmente destacar oportunidades para influenciar este processo.



Utilização

Passo 1 A construção do mapa de marketing mix pode ser feita em conjunto por toda a equipa, e pode-se começar a desenvolver os seus conteúdos sem qualquer ordem específica. O essencial é ir passando por todas as secções e adaptando e melhorando as respostas às questões salientadas no mapa.

No sentido de auxiliar o seu preenchimento, destacam-se de seguida alguns tópicos que podem/devem ser abordados e que complementam as questões colocadas no mapa, ajudando a responder às mesmas:

- Oferta (devem-se referir as características e benefícios quer da oferta central (core) quer da oferta alargada (ofertas complementares), sendo importante considerar aspetos como: qualidade, conveniência de uso, utilizada percebida, marca, etc);
- Distribuição (quais os canais através dos quais a oferta pode ser acedida pelos públicos; qual a logística; os serviços existentes para a disponibilização; e até os modelos que poderá adotar – ex: franchising, etc);
- Preço (diz respeito à identificação dos eventuais retornos que se recebem pela disponibilização da oferta – ex: donativos, patrocínios, mecenato, investimento de impacto, fee de acesso à oferta, etc);
- Ambiente Físico (que tipo de elementos caracterizam o ambiente tangível relativo ao interface entre a oferta e os públicos-alvo? – ex: instalações, sinalização, símbolos, uniformes, websites, social media, brochuras da oferta, packaging, etc);
- Processo (que processos são utilizado
- Pessoas (diz respeito à identificação de todas as pessoas envolvidas na disponibilização da oferta, com especial relevância para os que disponibilizam a mesma aos públicos-alvo, os que contactam diretamente com eles e os que são responsáveis pela experiência global);
- Promoção (a promoção, no marketing mix, refere-se à comunicação desenvolvida com o objetivo específico de informar, persuadir e lembrar o público-alvo sobre a oferta.

As principais ferramentas utilizadas são: a publicidade, o merchandising, os eventos e as experiências, o marketing direto, as relações públicas e as vendas diretas).

Recomendações

- A construção deste mapa exigirá que, simultaneamente, se tenha em consideração a perspetiva interna da equipa/organização, para permitir uma adequada definição dos processos de disponibilização da oferta e das impressões que se pretendem causar junto dos públicos-alvo e stakeholder, de forma a maximizar o impacto; e que por outro lado nunca se perca nunca a perspetiva do público-alvo, cuja experiência de interação, acesso e utilização da oferta deverá estar no centro das preocupações da equipa/organização;
- O marketing mix não deverá ser apenas entendido como uma atividade essencialmente comercial e comunicacional, mas também como uma oportunidade para a equipa/organização refletir sobre o seu trabalho, a sua oferta e como a mesma poderá ser reforçada e organizada.

Referências & Recursos Adicionais

- [DIY TOOLKIT](#)
- [MaRS STARTUP TOOLKIT](#)

Ferramentas Relacionadas

- Mapa Business Case Social

MAPAS DE MARKETING MIX

Projeto:

Equipa:

Data:

<p>OFERTA (Descrever a proposta de valor única que claramente expressa as características e os benefícios que tornam a oferta diferenciadora)</p>	<p>DISTRIBUIÇÃO (Descrever como é que a oferta é disponibilizada aos públicos-alvo. Como é que os públicos-alvo podem aceder à mesma?)</p>	<p>PREÇO (Que retornos se recebem pela disponibilização da oferta?)</p>
<p>AMBIENTE FÍSICO (Quais as impressões que o ambiente onde a oferta é disponibilizada aos públicos-alvo e a outros stakeholders provoca?)</p>	<p>PROCESSO (Quais são os procedimentos que a equipa/organização usa para disponibilizar a oferta e acrescentar valor à experiência dos públicos-alvo?)</p>	<p>PESSOAS (Quais os membros da equipa, da organização, dos stakeholders que estão envolvidos na oferta do serviço e que tarefas desempenham?)</p>
		<p>PROMOÇÃO (Que meios/atividades de comunicação utiliza para criar consciência sobre a oferta e os seus atributos junto dos públicos-alvo?)</p>

Fonte: Mapa adaptado de ["Marketing Mix"](#), de DIY - Development, Impact & You, sob licença [Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional \(CC-BY-NC-SA 4.0\)](#)

c. Mapa de Colaborações e Parcerias

Duração:	120 min – 180 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa de Colaborações & Parcerias ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Implementação e Sustentabilidade”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

❓ O que é?

Esta ferramenta constitui um quadro de estruturação e de ação para a geração e desenvolvimento de processos colaborativos e de parcerias, no âmbito de projetos de inovação social.

De facto, apresentando estes, por defeito, uma natureza aberta e colaborativa, resulta fundamental fazer uma correta abordagem e planeamento a esta dimensão, uma vez que da mesma poderão resultar grandes benefícios e oportunidades de aceleração das inovações a concretizar, mas se forem mal planeadas podem, pelo contrário, constituir um grande sorvedouro de recursos, de tempo e também de vontades.

Assim, o mapa de Colaborações & Parcerias integra oito elementos críticos na construção de parcerias, ajudando a equipa a pensar nos aspetos essenciais dos mesmos, bem como na forma como eles interagem e se relacionam.

Através da utilização deste mapa será possível fazer uma abordagem estratégica, através da reflexão sobre os objetivos e pressupostos de potenciais parcerias, seguida depois de uma mais operacional, onde se detalham as condições para a concretização das mesmas, bem como da avaliação do seu sucesso.

Esta ferramenta contribuirá assim para fazer com que as colaborações a estabelecer no desenvolvimento dos projetos de inovação social possam ser mais eficientes e eficazes ao longo do tempo.



Utilização

- Passo 1 A abordagem aconselhada para a construção do mapa de Colaborações & Parcerias é a de que se comece por uma reflexão e brainstorming individual, recolhendo cada membro da equipa as suas notas relativas aos oito domínios considerados no mesmo;
- Passo 2 Depois, essas notas deverão ser partilhadas com toda a equipa, seguindo-se a ordem numérica sugerida no mapa, concretamente:
1. Visão + Missão
 2. Objetivos de Colaboração
 3. Parceiros
 4. Proposta de Valor
 5. Estrutura e Cronograma
 6. Riscos
 7. Recursos
 8. Impacto



Recomendações

- É fundamental começar por fazer um exercício de sensemaking no que respeita aos motivos que estarão na base do estabelecimento de potenciais parcerias, procurando identificar e consensualizar qual é a visão e os objetivos que, na opinião da equipa, orientarão o estabelecimento das colaborações/parcerias. Só depois de ter este quadro estratégico clarificado é que se deverá passar para a abordagem aos restantes elementos;



Referências & Recursos Adicionais

- [APOLITICAL](#)
- [DIY TOOLKIT](#)
- [CHANGING WORLD](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa de Análise de Stakeholders
- Mapa de Stakeholders

MAPA DE COLABORAÇÕES & PARCERIAS

Projeto: _____ Equipe: _____ Data: _____

<p>1. VISÃO + MISSÃO (O que estão a tentar conseguir como equipa ou organização?)</p>	<p>2. OBJETIVOS DE COLABORAÇÃO (Que dificuldades estão a encontrar para conseguir atingir a Visão ou Missão? Como é que a colaboração com parceiros poderá ajudar? O que esperam conseguir com parceiros que não conseguem sozinhos?)</p>	<p>3. PARCEIROS (Com base nos objetivos fixados, quem poderão ser os parceiros internos e/ou externos adequados?)</p>	<p>4. PROPOSTA DE VALOR (Quais são os objetivos dos parceiros, e como se poderá ajudar a alcançá-los?)</p>	<p>5. ESTRUTURA E CRONOGRAMA (Como irão estruturar a(s) parceria(s)? Quais os momentos chave? Quais serão as principais atividades a desenvolver com os parceiros Qual a sua programação? Como será feita a governança da(s) parceria(s)?)</p>
<p>6. RISCOS (Quais são os riscos the colaborar com esses parceiros? O que será feito para mitigar esses riscos?)</p>	<p>7. RECURSOS (Que recursos serão necessários para criar e manter esta(s) parceria(s)? (RH, financiamento, apoio executivo, etc. Se existir uma lacuna de recursos, como será superada?)</p>	<p>8. IMPACTO (Como será avaliado o desempenho da(s) parceria(s)? Que métricas serão utilizadas para a avaliação, e com que frequência será realizada?)</p>		

Fonte: Mapa adaptado de "Collaboration Canvas", de Mariel Reed, para The San Francisco Mayor's Office of Civic Innovation

6. Crescimento & Alavancagem de Projetos

a. Checklist para Escalar

Duração:	90 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Checklist para Escalar ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

O que é?

A checklist para Escalar possibilita o reconhecimento dos fatores contextuais que afetam o processo para escalar uma solução/modelo, assim como as características chave que lhe são intrínsecas.

Esta ferramenta serve para ajudar a decidir se escalar é uma opção viável; para avaliar o grau de dificuldade que o seu processo de escalar poderá apresentar; e também para identificar formas de promover a sua escalabilidade.

A checklist estrutura-se em torno de oito componentes que se revelam essenciais neste tipo de processos, concretamente: a Relevância do Desafio; a Informação de Apoio; a Visibilidade dos Resultados; a sua Vantagem Comparativa; os Apoios para suportar o processo de escalar; a testabilidade da Solução/Modelo; a sua Sustentabilidade Financeira; e a Complexidade da sua Adaptação.

O seu objetivo central não consiste em chegar a um “Sim ou Não” relativamente ao processo de escalar, mas antes o de fornecer uma primeira orientação quanto à escalabilidade da solução/modelo e o fornecimento de uma base para antecipar as mudanças espectáveis a enfrentar.

Esta ferramenta é aplicável aos três métodos para escalar (expansão, replicação e colaboração), embora sejam necessários alguns ajustamentos, uma vez que alguns dos critérios considerados assumem diferentes significados, dependendo do método em causa.



Utilização

- Passo 1 Antes de começar a utilizar a Checklist para Escalar é necessário:
- i. Conhecer a solução/modelo a escalar e o contexto no qual se revela eficaz;
 - ii. Conhecer evidências concretas relativas à sua eficiência e eficácia;
 - iii. Ter uma compreensão básica do potencial de adoção de instituições e infraestruturas existentes, e suas capacidades e competências;
 - iv. Conhecer recursos, financiamentos e políticas relevantes no setor de intervenção da solução/modelo.
- Passo 2 Uma vez asseguradas estas condições, passa-se a um processo de atribuição de pontuação, assinalando-se com um X na coluna relativa a cada critério a analisar. No final do exercício, a pontuação total obtida em cada coluna (somatório dos X assinalados) permitirá ter uma ideia mais concreta quanto à escalabilidade da solução/modelo.
- Passo 3 Por fim, poder-se-á analisar, critério a critério, onde é que o processo de escalar surge como mais difícil, e avaliar quão crítico se revela para escalar e o que pode ser feito para o resolver.
- Por exemplo, se a solução/modelo possui pouca informação relativa à sua eficácia, o que pode ser feito para gerar essa informação? Se a solução/modelo aparenta ser dispendiosa face aos recursos disponíveis, o que pode ser feito para tornar a sua implementação mais económica? Nos critérios para os quais não existe ainda informação ou esta é bastante reduzida, deve apenas sinalizar-se a necessidade de obter a mesma.



Recomendações

- Para além da análise global à escalabilidade da solução/modelo, importa igualmente fazer-se uma leitura final para cada um dos critérios considerados, devendo a mesma considerar os seguintes domínios principais: resultados positivos obtidos; Principais Desafios; e Recomendações.
- Neste sentido, da análise realizada resultará igualmente um conjunto de orientações para a estruturação do seu potencial de escalabilidade.



Referências & Recursos Adicionais

- [SCALING-UP CHECKLIST UNDP](#)
- [SCALABILITY ASSESSEMENT TOOL \(TOOL 6\)](#)

Ferramentas Relacionadas

- Mapa de Análise de Stakeholders
- Modelo de Negócio de Inovação Social
- Modelo de Business Case Social
- Mapa para Escalar

MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE ESCALABILIDADE

CRITÉRIOS DA SOLUÇÃO/ MODELO		A (X)	MAIS PROPÍCIO A SER ESCALÁVEL	B (X)	MENOS PROPÍCIO A SER ESCALÁVEL	C (X)
A. QUAL A RELEVÂNCIA DA QUESTÃO?	1		Dirige-se a um desafio persistente com elevado impacto na vida das pessoas		Dirige-se a um desafio que afeta poucas pessoas e apresenta um baixo impacto	
	2		Dirige-se a um desafio que é percebido como muito importante pelas pessoas afetadas		Dirige-se a um desafio que não é percebido como muito relevante pelas pessoas afetadas	
	3		Dirige-se a um desafio com relevante prioridade na agenda política		Dirige-se a um desafio com reduzida prioridade na agenda política	
B. QUE INFORMAÇÃO SUSTENTA O CONCEITO?	4		Existem evidências qualitativas e quantitativas relativas aos resultados e impactos		Poucas ou nenhuma evidências se encontram disponíveis	
	5		Existe avaliação independente credível		Não existe avaliação independente	
C. QUÃO OBSERVÁVEIS SÃO OS RESULTADOS?	6		O impacto é claramente atribuível a protótipos/piloto do conceito: mudanças tangíveis		O impacto não é claramente atribuível a protótipos/piloto	
	7		Existem materiais de comunicação com evidências sólidas e apelo emocional direcionados aos diferentes públicos-alvo		Materiais de comunicação inexistentes ou pouco convincentes dirigidos aos stakeholders mais relevantes	
	8		Pessoas com capacidade para influenciar o discurso público ou os decisores apoiam a solução		Não existem apoios relevantes para influenciar os decisores	
D. COMO SE ENCONTRA ESTABELECIDADA A VANTAGEM COMPARATIVA?	9		As atuais soluções para este desafio são consideradas inadequadas por parte de stakeholders relevantes		As atuais soluções para este desafio são consideradas suficientes por parte de stakeholders relevantes	
	10		Encontram-se claramente estabelecidas as vantagens comparativas face à atual solução		Não existem evidências de vantagens comparativas face à atual solução	
	11		Encontram-se claramente estabelecidas as vantagens comparativas face a outras soluções inovadoras		Não existem evidências de vantagens comparativas face a outras soluções inovadoras	
	12		Existem evidências relativas à eficiência de custo face à solução atual e a outras soluções		Não existem evidências de eficiência de custos face a outras soluções	
E. QUEM SUPORTARÁ O PROCESSO PARA ESCALAR?	13		Representantes de Órgãos da Administração Pública manifestaram a intenção de investir na solução		Não há indicação de vontade política para investir na solução	
	14		O conceito pode gerar valor partilhável: existe potencial para colaborar com o setor privado para escalar a solução		Não existem condições para alavancar o apoio do setor privado para escalar a solução	
	15		Organizações relevantes expressaram o seu interesse/disponibilidade para apoiar/ investir na solução		Não existem organizações relevantes para criar parcerias para escalar a solução	
	16		Existem condições e oportunidades para captar investimentos de impacto na solução		Não existem condições e oportunidades para captar investimentos de impacto na solução	

F. QUÃO SUSCETIVEL DE TESTE É O CONCEITO?	17	A solução pode ser testada por parceiros sem necessidade de adoção total	Não é possível adotar a solução sem a sua adoção a larga escala
	18	A solução pode ser testada em simultâneo com uma alternativa, para reestabelecer vantagens comparativas noutra contexto	A solução não permite o seu teste face a alternativas ou versões modificadas da mesma
G. QUAL É O MODELO DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA?	19	A solução exige um pequeno compromisso ou reduzido financiamento para ser adotada	A solução requer um montante significativo de financiamento para a sua adoção inicial
	20	O investimento para sustentar a solução e os seus resultados é reduzido ao longo de um período de tempo indeterminado	O investimento para sustentar a solução é elevado ao longo de um período de tempo indeterminado
	21	A solução é autossustentável, por exemplo através da geração de receitas	A solução não é autossustentável
H. QUÃO COMPLEXA É A ADAPTAÇÃO DO MODELO?	22	A solução pode ser implementada com os Recursos Humanos e com as infraestruturas existentes	São necessários novos investimentos em novas competências e infraestruturas para implementar a solução
	23	Apenas são necessárias pequenas mudanças face às atuais práticas e comportamentos dos públicos-alvo	São necessárias mudanças significativas nas práticas e comportamentos dos públicos-alvo
	24	Apenas são necessárias pequenas mudanças nas práticas e na cultura da organização que adota a solução	São necessárias mudanças significativas nas práticas e na cultura da organização que adota a solução
	25	A eficácia da solução encontra-se demonstrada em diversos contextos organizacionais	A eficácia da solução apenas se encontra estabelecida para um determinado contexto organizacional
	26	A solução não envolve processos complexos	A solução é exigente em termos de processos
	27	Poucos decisores podem influenciar a adoção da solução	A adoção da solução dependerá de muitos decisores
	28	A solução não implica atividades e/ou componentes técnicas muito sofisticadas	A solução implica assegurar componentes e/ou atividades técnicas de elevada sofisticação
Nº TOTAL DE RESPOSTAS			

Fonte: [Scaling-Up Checklist](#), UNDP, inspirada na Scalability Assessment Tool (SAT), MSI, 2012

b. Validação por Utilizadores / Beneficiários

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Validação por Utilizadores / Beneficiários ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

O que é?

Escalar ou difundir uma inovação depende, em parte, da avaliação que os seus (potenciais) utilizadores/beneficiários façam da mesma. Tratam-se de grupos de referência, que têm um papel de liderança e de influência relevante, pelo que devem ser auscultados como elementos-chave nos processos para escalar inovações sociais.

De facto, perceber de forma mais detalhada em que medida as soluções de inovação social se encontram alinhadas e são compatíveis com os valores, necessidades e experiências dos dos utilizadores, qual a sua predisposição para aceitar e adotar as mesmas, qual a avaliação que fazem comparativamente às soluções existentes ou a soluções alternativas, e qual a abertura para a sua adoção, constituem elementos decisivos na tomada de decisão quanto à expansão/ crescimento das mesmas.

A ferramenta “Validação por Utilizadores / Beneficiários” foca-se então na obtenção do feedback, por parte de um grupo representativo de usuários/beneficiários, relativamente à solução de inovação social que se pretende escalar.

Este feedback pode ser obtido através de um questionário, sendo que as questões a colocar deverão ser adaptadas ao conceito e ao grupo de usuários que se considera mais relevante no contexto da solução em causa.



Utilização

Passo 1 Em função das características da solução de inovação social a escalar/difundir, deverá começar-se por identificar quem são os seus potenciais utilizadores/beneficiários com maior poder de influência.

Uma vez realizada esta tarefa, deverá adaptar-se o questionário abaixo apresentado, no sentido de o ajustar ao contexto da sua aplicação (em termos de comparação com soluções alternativas, grau de interesse na mesma, etc).

Por fim, deverá ser selecionado o processo da sua aplicação, sendo que as formas mais habituais através das quais o mesmo costuma ser implementado são os questionários ou os focus group (discussões de grupo).



Recomendações

- A identificação do grupo de utilizadores/beneficiários a inquirir deverá incluir diferentes perfis, integrando quer aqueles que possuem um maior poder de influência, mas também outros grupos que, pela sua dimensão na população-alvo, deverão ser ouvidos e considerados.



Referências & Recursos Adicionais

- [TOOLKIT FOR SUPPORTING SOCIAL INNOVATION WITH THE ESIF \(pág. 211\)](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa para Escalar
- Checklist para Escalar
- Análise da Inovação Social

QUESTÕES PARA VALIDAÇÃO POR UTILIZADORES/BENEFICIÁRIOS

DOMÍNIOS	QUESTÕES
REAÇÃO / FEEDBACK	<p>1. Qual é a sua reação a esta Solução? (Muito Negativa; Negativa; Neutra; Positiva; Muito Positiva)</p> <p>2. Porquê? (especificar)</p>
INTERESSE	<p>3. Qual é o seu grau de interesse nesta Solução? (Nada Interessado; Pouco Interessado; Neutro; Interessado; Muito Interessado)</p> <p>4. Porquê? (especificar)</p>
CARATERÍSTICAS DISTINTIVAS	<p>5. Quais as principais diferenças entre esta Solução e outras que conhece nesta área? Por favor, indique o que geralmente lhe é oferecido por essas soluções (máximo 3 caraterísticas)</p> <p>i. Solução 1: ... (descrição da caraterística) (Nada diferente; Diferença pouco Relevante; Bastante Diferente; Muito Diferente)</p> <p>ii. Solução 2: ... (descrição da caraterística) (Nada diferente; Diferença pouco Relevante; Bastante Diferente; Muito Diferente)</p> <p>iii. Solução 3: ... (descrição da caraterística) (Nada diferente; Diferença pouco Relevante; Bastante Diferente; Muito Diferente)</p> <p>6. Porquê? Qual é a caraterística mais distintiva da nova Solução face às outras? (especificar)</p>
PREFERÊNCIAS	<p>7. Considera esta nova Solução atrativa? (Nada atrativa; não muito; ligeiramente; Bastante; Muito)</p> <p>8. Quais são os três fatores que mais lhe agradam na mesma? E Quais os que menos lhe agradam? (especificar)</p>
PREDISPOSIÇÃO	<p>9. Que esforço está disposto a fazer para usar esta Solução comparativamente às ofertas atuais? (Nenhum Esforço; Pouco Esforço; Algum Esforço; O Esforço que for necessário)</p> <p>10. Porquê? (especificar)</p>
INTENÇÃO	<p>11. Qual a probabilidade de que venha a usar esta Solução, considerando o esforço que terá de fazer nesse sentido? (Não irei utilizar seguramente; Provavelmente não; Talvez; Provavelmente sim; Certamente que sim;</p> <p>12. Porquê? (especificar)</p>

Fonte: [Toolkit for Supporting Social Innovation with the European Social and Investment Funds](#), pág. 210, ESF AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW (2015)

c. Validação por Parceiros

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Validação por Utilizadores / Beneficiários ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

❓ O que é?

Escalar ou difundir uma inovação depende, em parte, da avaliação que os pares e parceiros do promotor façam da mesma. Tratam-se de grupos de referência, que têm um papel de liderança e de influência relevante, pelo que devem ser auscultados como elementos-chave nos processos para escalar inovações sociais. De facto, perceber de forma mais detalhada em que medida as soluções de inovação social se encontram alinhadas e são compatíveis com os valores, necessidades e experiências dos parceiros, qual a sua predisposição para aceitar e adotar as mesmas, qual a avaliação que fazem comparativamente às soluções existentes ou a soluções alternativas, e qual a abertura para a sua adoção, constituem elementos decisivos na tomada de decisão quanto à expansão/crescimento das mesmas.

A ferramenta “Validação por Parceiros” foca-se então na obtenção do feedback, por parte de um grupo representativo de (potenciais) parceiros do promotor da inovação social, relativamente à solução que se pretende escalar.

Este feedback pode ser obtido através de um questionário, sendo que as questões a colocar deverão ser adaptadas ao conceito e ao grupo de parceiros que se considera mais relevante no contexto da solução em causa.



Utilização

Passo 1 Em função das características da solução de inovação social a escalar/difundir, deverá começar-se por identificar quem são os seus parceiros (atuais e/ou potenciais) com maior poder de influência.

Uma vez realizada esta tarefa, deverá adaptar-se o questionário abaixo apresentado, no sentido de o ajustar ao contexto da sua aplicação (em termos de comparação com soluções alternativas, grau de interesse na mesma, etc).

Por fim, deverá ser selecionado o processo da sua aplicação, sendo que as formas mais habituais através das quais o mesmo costuma ser implementado são os questionários ou os focus group (discussões de grupo).



Recomendações

- A identificação do grupo de parceiros a inquirir deverá incluir diferentes perfis, integrando quer aqueles que possuem um maior poder de influência, mas também outros grupos que, pela sua relevância, deverão ser ouvidos e considerados.



Referências & Recursos Adicionais

- [TOOLKIT FOR SUPPORTING SOCIAL INNOVATION WITH THE ESIF \(pág. 211\)](#)



Ferramentas Relacionadas

- Mapa para Escalar
- Checklist para Escalar
- Análise da Inovação Social

QUESTÕES PARA VALIDAÇÃO POR POTENCIAIS PARCEIROS

DOMÍNIOS	QUESTÕES
CONCORRÊNCIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera ser difícil fazer com que os utilizadores/beneficiários das soluções atuais mudem para a nova solução? (Muito Difícil; Difícil; Fácil; Muito Fácil) 2. Porquê? (especificar)
POTENCIAL PARA EXPANSÃO A OUTROS CONTEXTOS	<ol style="list-style-type: none"> 3. Existe potencial para expandir esta nova solução para outros contextos? (Sim; Provavelmente; Não necessariamente; Não) 4. Porquê? (especificar)
NECESSIDADE PARA PARCERIAS ADICIONAIS	<ol style="list-style-type: none"> 5. São necessários mais parceiros para replicar ou alargar esta solução? (Sim; Provavelmente; Não necessariamente; Não) 6. Porquê? (especificar)

Se for possível replicar ou alargar a solução para além da atual parceria, será importante questionar potenciais parceiros relativamente aos seguintes aspetos:

REAÇÃO / FEEDBACK	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual é a sua reação a esta nova solução? (Muito negativa; Negativa; Indiferente; Positiva; Muito Positiva) 2. Porquê? (Especificar)
INTERESSE	<ol style="list-style-type: none"> 3. Qual é o seu interesse nesta solução? (Nenhum; Pouco; Algum; Muito) 4. Porquê? (especificar)
CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	<ol style="list-style-type: none"> 5. Em que é diferente esta solução face às já existentes? (Identificar as 3 principais diferenças face às soluções existentes)
PREFERÊNCIAS	<ol style="list-style-type: none"> 6. Quais são as três principais características da nova oferta que considera atrativas? 7. E quais são as três características que considera menos atrativas?
PREDISPOSIÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 8. Qual o esforço que está disposto a fazer para oferecer a nova solução? (Nenhum; Pouco; Algum; Muito) 9. Porquê? (especificar)
INTENÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 10. Qual a probabilidade de vir a oferecer esta nova solução, considerando o esforço que terá de fazer? 11. (Nenhuma; Reduzida; Alguma; Elevada) 12. Porquê? (especificar)

Fonte: [Toolkit for Supporting Social Innovation with the European Social and Investment Funds](#), pág. 211, ESF AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW (2015)

d. Análise da Inovação Social

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Validação por Utilizadores / Beneficiários ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

O que é?

Esta ferramenta tem como finalidade realizar uma análise mais aprofundada a uma inovação social, a partir da avaliação e da monitorização do seu impacto social, assim como da identificação das ações que produzem e geram efeitos sociais positivos.

De facto, a avaliação do impacto social consiste numa tarefa geralmente complexa, especialmente no que respeita às inovações que se encontram numa fase inicial, para as quais não existe ainda muita informação, dados e experiência. Assim, esta ferramenta permite estabelecer uma visão geral relativamente a sete dimensões que são determinantes para escalar os projetos de inovação social, uma vez que incidem naquelas áreas que se mostram mais relevantes para sustentar processos desta natureza. Em cada uma delas, um conjunto de temas são avançados e propostos para exploração, no sentido de ajudar a refletir sobre a solução proposta e os respetivos impactos.

Atuando desta forma, esta ferramenta ajuda a fazer emergir e tornar explícito o potencial de inovação social de uma iniciativa/projeto, contribuindo ainda para reorientar a sua intervenção, no sentido de a focar na prossecução de objetivos e desafios societários relevantes.

Esta ferramenta pode ser utilizada em diferentes fases de desenvolvimento da iniciativa/projeto de inovação social, mas revela-se particularmente importante nas fases mais avançadas, para explorar os impactos positivos por si produzidos e/ou reorientar as suas intervenções para outros domínios de maior impacto social.



Utilização

- Passo 1** Esta ferramenta destina-se a ser desenvolvida pela equipa de projeto, e a sua utilização deverá assentar na resposta às questões a colocar em cada uma das dimensões do mapa, e que seguidamente se especificam:
1. Capacidade: a inovação gera competências e capacidade em diferentes domínios da sociedade? (proatividade, organização e capacidade para ação);
 2. Bem-Estar: a inovação contribui para a criação de bem-estar e de contextos mais colaborativos na sociedade? (motivação intrínseca, confiança, apoio mútuo, sensação de segurança);
 3. Participação: a inovação promove a participação e o sentimento de pertença? (democratização de processos de participação, transparência de decisões, perspetiva estratégica);
 4. Ativos & Recursos: a inovação contribui para aumentar a diversidade de espaços, bens e serviços disponíveis para as atividades diárias? (propriedade coletiva, responsabilidades partilhadas, flexibilidade de espaços, funções transversais asseguradas);
 5. Identidade & Inclusão: a inovação reforça o sentimento de identidade social e cultural como fatores de inclusão social? (reconhecimento da diversidade social e cultural);
 6. Ambiente: a inovação promove a partilha de recursos sociais, económicos e ambientais, visando a diminuição das desigualdades? Contribui para gerar uma maior igualdade na utilização dos recursos e infraestruturas disponíveis à comunidade?);
 7. Sustentabilidade: a inovação é viável e financeiramente sustentável? Promove o envolvimento a criação de emprego, o envolvimento de empreendedores locais e de pessoas marginalizadas e fragilizadas?)
- Passo 2** Uma vez identificados todos os elementos que respondem às questões anteriores, os mesmos deverão ser avaliados, atribuindo-se uma classificação entre 0 e 5 (correspondendo o zero ao mínimo impacto e 5 ao impacto máximo);
- Passo 3** Uma vez classificadas cada uma das dimensões apresentadas, será possível ter uma imagem global do projeto no que respeita ao seu impacto, a qual ajudará a equipa a decidir orientações futuras no que respeita a escalar o mesmo.

Recomendações

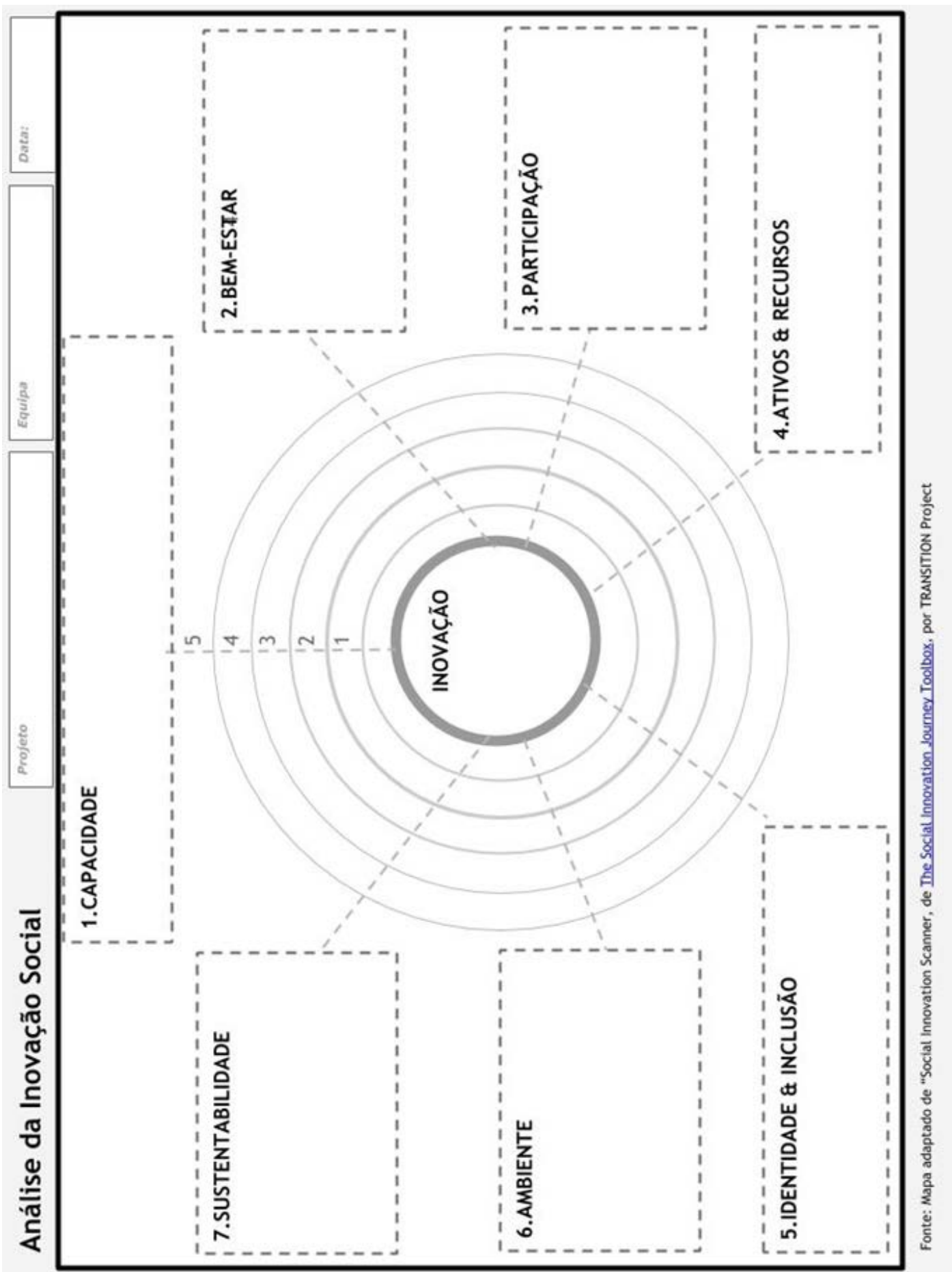
- Após a implementação desta ferramenta, é aconselhável que a mesma possa ser apresentada aos diferentes stakeholders da iniciativa/projeto, no sentido de testar e validar o trabalho desenvolvido e o resultados obtidos a partir de considerações e pontos de vista externos. Em função do feedback obtido, deverá a mesma ser ajustada em função dos novos inputs avançados.

Referências & Recursos Adicionais

- [THE SOCIAL INNOVATION JOURNEY TOOLBOX](#)

Ferramentas Relacionadas

- Teoria da Mudança
- Modelo de Negócio Social
- Mapa para Escalar



e. Plano para Escalar

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Validação por Utilizadores / Beneficiários ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

O que é?

Uma vez que implementado um projeto de inovação social, a próxima etapa consiste fazê-lo ganhar escala de forma sustentada, de forma a ampliar a sua capacidade de intervenção e, conseqüentemente, o seu impacto.

Há várias forma de escalar projetos, desde a sua replicação em diferentes locais, a colaboração com diversas organizações, ou até o alargamento do seu âmbito de intervenção.

Contudo, as organizações que promovem projetos de inovação social deparam-se habitualmente com vários desafios para os escalar, destacando-se a este respeito os seguintes:

- a manutenção de um foco claro (ex: disseminação estratégica em vez de apenas alargar a intervenção);
- a gestão e negociação das estruturas de custos e receitas (ex: geração de rendimentos sustentáveis em vez de subsídios pontuais);
- a gestão eficaz da procura e oferta (ex: utilização e apresentação de resultados demonstráveis, com base em custos adequados/certos);
- a liderança de mudanças organizacionais (ex: substituir os criadores iniciais do projeto por gestores);
- a escolha da forma organizacional mais adequada (ex: crescimento da organização, parceiro, fusões, aquisições, licenciamento, franquias, etc).

De qualquer forma, independentemente de como e quando escalar um projeto, é fundamental começar por construir uma visão partilhada desse processo dentro de cada organização.

A ferramenta “Plano para Escalar” propõe-se exatamente a estimular um diálogo sério sobre como desenvolver o processo de escalar ao nível da organização.



Utilização

Passo 1 A ferramenta “Plano para Escalar” deve ser utilizada numa dinâmica coletiva com a equipa do projeto, podendo a mesmo incluir outros membros da organização que o promove, assim como incluir diferentes stakeholders (financiadores, parceiros e mesmo beneficiários).

Ao preencher a ficha, será necessário recolher e fornecer evidências sobre as questões que a integram, através de dados concretos, e não de simples especulações e palpites. Assim, fazer um trabalho prévio de recolha e tratamento de informação e de evidências é essencial e pode ser de grande ajuda, pois quanto mais detalhadas e sustentadas forem as respostas, mais profundo será o entendimento coletivo da situação.

Passo 2 O Plano para Escalar apresenta 5 áreas que devem ser consideradas para analisar se a organização e o projeto estão prontos para iniciar o processo de escalonamento.

Assim, depois de reunidas todas as condições operacionais para iniciar a dinâmica coletiva, deverão utilizar as perguntas da ficha para induzir uma conversa aprofundada sobre os aspetos relativamente aos quais há consenso e certezas, bem como sobre aqueles onde ainda há dúvidas e necessidades de maior investigação.

Ao preencher a ficha, será necessário recolher e fornecer evidências através de dados concretos, e não de simples especulações e palpites. Assim, fazer um trabalho prévio de recolha e tratamento de informação e de evidências é essencial e pode ser de grande ajuda, pois quanto mais detalhadas e sustentadas forem as respostas, mais profundo será o entendimento coletivo da situação.



Recomendações

- Apesar de já anteriormente referido, é importante realçar a importância de envolver diferentes Stakeholders na utilização desta ferramenta, uma vez que tal tornará o processo mais rico e permitirá antecipar e explorar dimensões e pontos de vista diversificados, evitando assim potenciais problemas futuros;
- Os resultados obtidos num primeiro exercício deverão posteriormente ser revistos em futuras iterações, validando/ajustando os mesmos.



Referências & Recursos Adicionais

- [DIYTOOLKIT](#)
- [THOUGHTWORKS](#)



Ferramentas Relacionadas

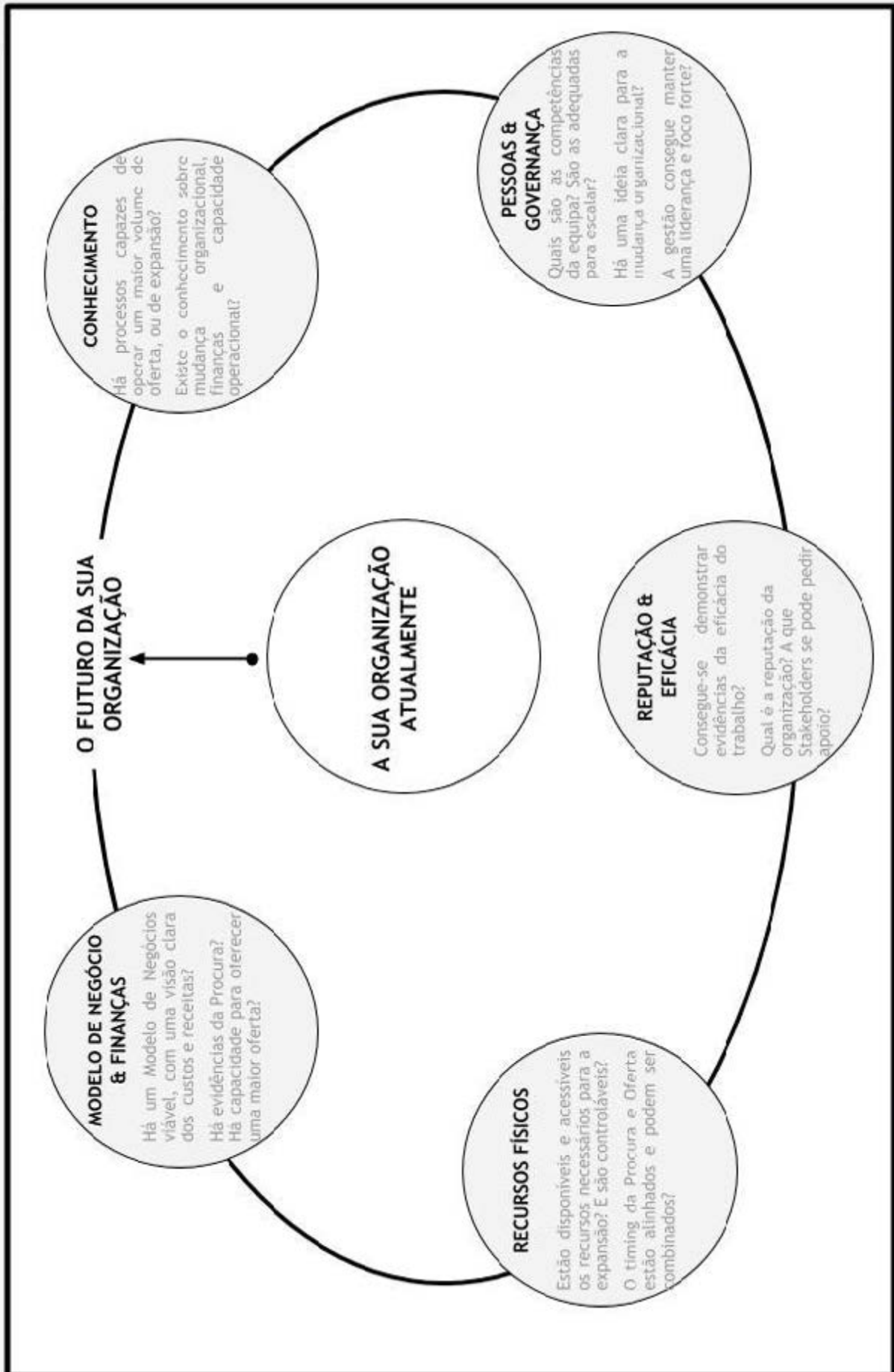
- Teoria da Mudança
- Modelo de Negócio Social
- Business Case Social

Plano para Escalar

Projeto

Equipa

Data:



Fonte: Mapa adaptado de "Scaling Plan", de DIY - Development, Impact & You, sob licença Atribuição-NãoComercial-Compartilhável 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

f. Seleção de Ferramentas de Avaliação

Coautoria de Lilian Lehmann

Duração:	30-60 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito do projeto / programa ▪ <i>Opcional:</i> Mapa Teoria da Mudança
Dificuldade:	Simple
Utilização	Fase “ Design”, “ Desenvolvimento & Teste” + “Crescimento & Alavancagem”
Nº de Pessoas:	1-2 participantes (variável)



O que é?

Esta ferramenta tem como objetivo fornecer os dados e a informação necessária para que uma equipa perceba como um projeto/programa está a ser implementado e se está a atingir o impacto determinado.

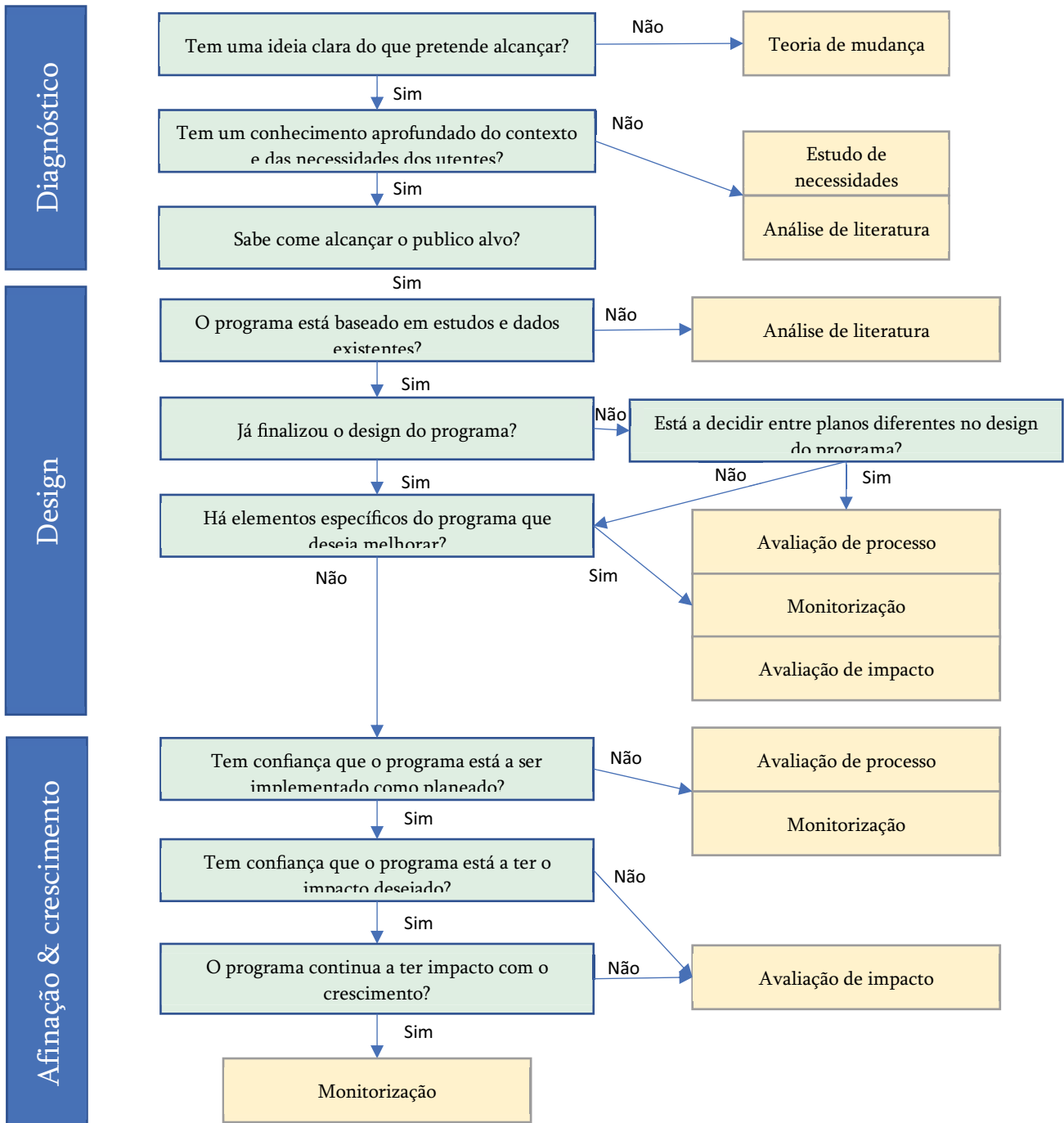
Neste sentido, esta ferramenta permite perceber, de uma forma rápida e simplificada, quais são as ferramentas de monitorização e avaliação que se mostram mais adequadas, em função de cada fase do projeto/programa, assim como as perguntas mais importantes que uma equipa deve explorar sobre a implementação e os resultados.

Uma vez que o início de qualquer avaliação parte da Teoria de Mudança, será por isso útil utilizar esta ferramenta em combinação com a ferramenta relativa à Teoria da Mudança.

Um aspeto crucial deste processo consiste em encontrar o equilíbrio entre as necessidades de informação de um projeto/programa e as capacidades de que dispõe (sobretudo em termos de conhecimento e recursos).

A recolha de dados e informação sobre um projeto/programa deve sempre estar ligado a uma ação ou uma decisão – deve ser útil e por consequência utilizada para um fim determinado (melhoria do programa, crescimento, etc.)

UTILIZAÇÃO



Fonte: Adaptação de <https://www.evidencetoolkit.org/decision-guide-flowchart>

Recomendações

- É muito importante investir o tempo no início do programa no planeamento e na revisão crítica das necessidades que o programa tem para a monitorização e avaliação. A articulação clara das perguntas mais importantes ajudará na escolha das ferramentas certas, e garantirá que o investimento feito nas atividades de monitorização e avaliação será útil para a gestão do programa;
- ...

Referências & Recursos Adicionais

- [IMPACT MANAGEMENT PROJECT](#)
- [RIGHT FIT EVIDENCE – GOLDBLOCKS TOOLKIT](#)
- [IDINISGHT EVIDENCE TOOLKIT](#)
- ...

Ferramentas Relacionadas

- Teoria de Mudança
- Matriz de Enquadramento Lógico
- Matriz de Serviços
- Mapa de Modelo de Negócio Social

Ferramenta	Objetivo	Perguntas aos quais responde	Métodos	Fase de implementação
Estudo de necessidades	Descreve o contexto do programa e as características do público alvo	Qual é o problema para focar? Qual o público alvo?	Inquéritos, entrevistas, observações, análise de dados secundários	No design do programa, antes da implementação
Análise de literatura existente	Aprender da informação já existente e relevante ao programa, o problema e o público alvo	Que informação já existe sobre os problemas que pretendem resolver? Que informação falta? Existe alguma evidência que suporte o design do programa?	Estudos académicos Relatórios de outras organizações Literatura publicada por especialistas Entrevistas com especialistas	No design e no crescimento do programa
Avaliação de processo	Avaliar se o programa está a ser implementado como planeado, num ponto definido na implementação	O programa está a ser implementado como planeado? Como é que o programa está a atingir os indicadores de sucesso principais? Estamos a atingir o nosso público alvo? Os recursos estão a ser utilizados de uma maneira eficiente?	Recolha de dados quantitativos e qualitativos através de inquéritos, entrevistas, monitorização	Na implementação, para melhorar o design e a execução, na melhoria da monitorização, no crescimento
Monitorização	Monitorizar programa em tempo-real e continuamente para saber como está a ser implementado		Recolha, armazenamento, análise e visualização de dados de uma forma contínua	Na operacionalização, para melhorar o design e a execução
Avaliação de impacto	Medir o efeito do programa nos resultados esperados	Os resultados estão a ser atingidos? Em que escala? Qual parte de um programa é o mais importante para resultados? Qual versão de um programa é o melhor? O programa tem potencial para ser expandido?	Estudo estatístico, idealmente com um grupo de controlo para comparação	Depois da implementação inicial, antes de um decisão para crescimento. No design, para saber qual parte do programa é o mais efetivo

7. Mudança Sistémica

a. Avaliação do Impacto Transformador

Duração:	60 min – 90 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Avaliação do Impacto Transformador ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Mudança Sistémica”
Nº de Pessoas:	Entre 1 e 15 participantes

O que é?

A Avaliação do Impacto Transformador tem como finalidade estimular a aprendizagem e a reflexão crítica, a fim de obter uma melhor compreensão do verdadeiro impacto de um projeto ou iniciativa em relação ao seu contexto.

Esta ferramenta ajuda também a identificar ações e intervenções que podem aumentar esse impacto transformador, ou seja, o grau em que a iniciativa pode ajudar a desafiar, alterar ou substituir instituições e estruturas dominantes, contribuindo assim para processos de mudança sistémica.

A Avaliação do Impacto Transformador pode ser aplicada em diferentes tipos de situações, e com diferentes finalidade, como por exemplo:

- como uma ferramenta de discussão no âmbito de uma equipa de trabalho;
- como instrumento para animar um processo de reflexão participativa com um grupo de stakeholders de um projeto;
- como ferramenta para comparar e avaliar diferentes iniciativas por parte de intermediários e financiadores;
- ou ainda como um componente central de uma estratégia de monitorização e apoio para iniciativas de inovação social.



Utilização

- Passo 1 Em primeiro lugar, é necessário assegurar que existe um entendimento claro e partilhado relativamente à iniciativa/projeto que vai ser avaliado (o quê; como; e quem);
- Passo 2 De seguida, os participantes deverão abordar e discutir como é que a iniciativa/projeto pontua em cada uma das 5 dimensões consideradas, de acordo com as questões que seguidamente se detalham para cada uma delas:
- RADICAL:**
- É fundamentalmente diferente das práticas dominantes (especialmente no contexto local)?
 - Será que “faz o impossível tornar-se possível”?
 - É disruptiva relativamente à norma?
- ICÓNICO:**
- Possui um “Efeito WOW”?
 - Possui valor simbólico e/ou comunicativo?
 - Apresenta uma Visão clara?
- CATALISADOR**
- É apelativa, convidando as pessoas a participarem e a se envolverem?
 - Abre caminho para outras iniciativas/projetos?
 - Apresenta capacidade para fazer com o que agora é excecional possa passar a ser a norma?
 - Poderá fazer derrubar o atual Status Quo?
- OPORTUNO:**
- Atua em áreas que estão agora a emergir?
 - Existem outras iniciativas/projetos, dinâmicas e agentes que possam apoiar o seu crescimento e sucesso?
- EVOLUTIVO**
- Afigura-se ajustável, escalável e/ou flexível para ser implementada noutros contextos e ao longo do tempo?
 - Possui um foco na aprendizagem e na reflexão?
- Passo 3 Por fim, em função das principais conclusões obtidas, deverá perspetivar-se como é que a iniciativa/projeto poderá evoluir e/ou ser apoiada para aumentar o seu impacto transformador nas dimensões consideradas.

Recomendações

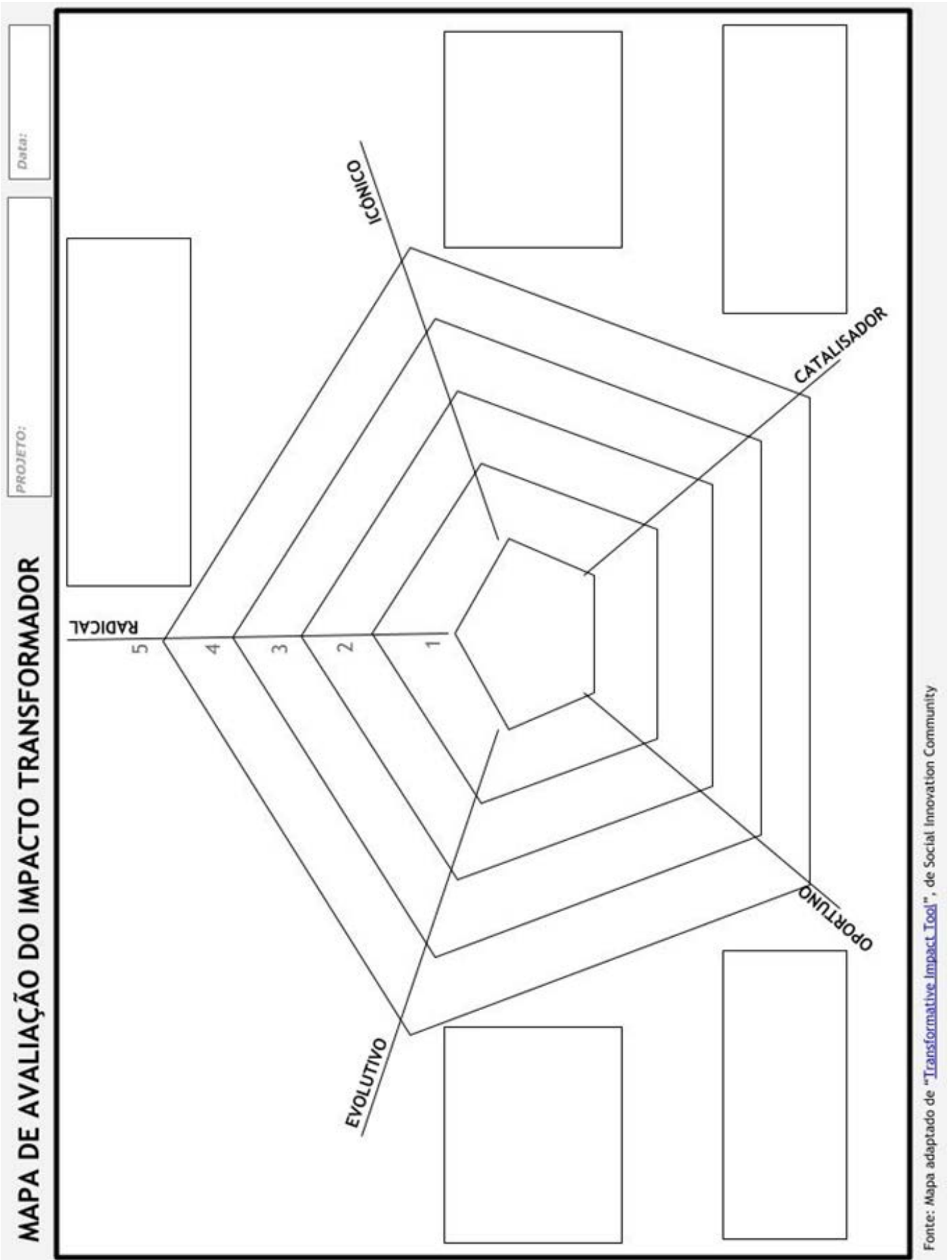
- Será importante que os participantes consigam simultaneamente combinar uma leitura e foco na iniciativa/projeto (o que é, como se estrutura, o seu desempenho e performance, etc), com uma abordagem e foco na envolvente com a qual se relaciona e na qual se insere (ou seja, no sistema mais amplo que a abrange);
- Se for possível, será importante convidar alguns stakeholders do projeto para se juntarem à equipa, uma vez que a incorporação de perspetivas mais afastadas do “dia a dia” da iniciativa/projeto poderão trazer inputs externos importantes para se avaliar o potencial de mudança sistémica inerente à mesma;

Referências & Recursos Adicionais

- [SOCIAL INNOVATION COMMUNITY](#)

Ferramentas Relacionadas

- Teoria da Mudança
- Análise da Inovação Social



b. Mapa de Contextualização do Sistema

Duração:	90 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Contextualização do Sistema ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Mudança Sistémica”
Nº de Pessoas:	Entre 1 e 10 participantes

❓ O que é?

Esta ferramenta destina-se a criar e consolidar um entendimento abrangente sobre o Sistema no qual a iniciativa/projeto intervém, permitindo quer o estabelecimento de uma focagem mais detalhada (Zoom In), quer a concretização de uma visão panorâmica (Zoom Out) do mesmo.

Projetada para ajudar a entender transições complexas que envolvem vários atores e atividades, esta ferramenta enfatiza a importância que nos processos de inovação social as transições socioeconómicas desempenham, como fator de envolvimento de vários grupos sociais (tais como empresas, consumidores, movimentos sociais, decisores políticos, investigadores, media e investidores, entre outros), os quais são responsáveis e/ou participantes em vários tipos de atividades.

Assumindo então este quadro de fundo, esta ferramenta permite traçar “o panorama geral” relativo ao mesmo, mapeando as práticas atuais, as principais tendências, assim como as iniciativas inovadoras que se vêm registando na temática/área de intervenção da iniciativa/projeto.

Deve ser utilizada para gerar um entendimento partilhado sobre a situação atual, bem como para identificar focos de ação para posteriores desenvolvimentos das iniciativas/projetos, no sentido da promoção de inovações transformadoras.



Utilização

Passo 1 Deve começar-se por identificar quais são as Tendências de Longo Prazo, ou seja, as tendências “pesadas” que marcam o contexto global no quadro do qual a iniciativa/projeto está a ser/será implementada.

Neste sentido, os participantes deverão identificar quais as principais tendências/paradigmas que afetam o assunto/tema em questão (ex: alterações climáticas; envelhecimento; migrações; desigualdades sociais; etc). Estes elementos deverão ser clusterizados no centro do mapa proposto.

Passo 2 De seguida, os participantes deverão mapear as formas habituais e instituídas de atuar, em termos de estruturas económicas (mercado, financiamento, consumo, produção, distribuição), de práticas (rotinas e comportamentos), da cultura instituída (normas e valores), e do quadro institucional vigente (regras, legislação, estruturas de poder). Deverá então identificar-se:

de que forma é que a sociedade está atualmente a lidar com este assunto/tema?

- Quais são as normas sociais e culturais instituídas?
- Que práticas são habituais?
- Quais são as regras formais/informais instituídas?
- Qual é a oferta de infraestruturas?
- Que redes existem?
- Quais são as principais relações de poder?
- ...;

Passo 3 Depois, passa-se ao mapeamento e identificação das alternativas que estão a surgir (por exemplo, através de projetos piloto, startups, “próximas práticas”, novas tecnologias, ...), em termos da forma de abordar o assunto/tema, ou seja;

- O que é que tem surgido como novas abordagens ao assunto/tema em questão?
- Que novos agentes se tem interessado pelo assunto e/ou manifestam intenções de nele intervir?
- Que alterações se começam a sentir/registar em torno do entendimento face à ao assunto/tema em questão?

Recomendações

- Será importante envolver o maior número de agentes possível na construção desta ferramenta, uma vez que para se poder mapear uma perspectiva sistémica sobre o assunto/tema em questão, resulta necessário convocar e envolver o maior número de perspetivas diferentes sobre o mesmo, de forma a captar perspetivas, visões, entendimentos e quadros mentais o mais abrangentes possível. Será a partir desta riqueza de perspetivas que se tornará possível enriquecer a leitura do sistema que a ferramenta propõe.

Referências & Recursos Adicionais

- [Systemic Design Toolkit Guide](#)

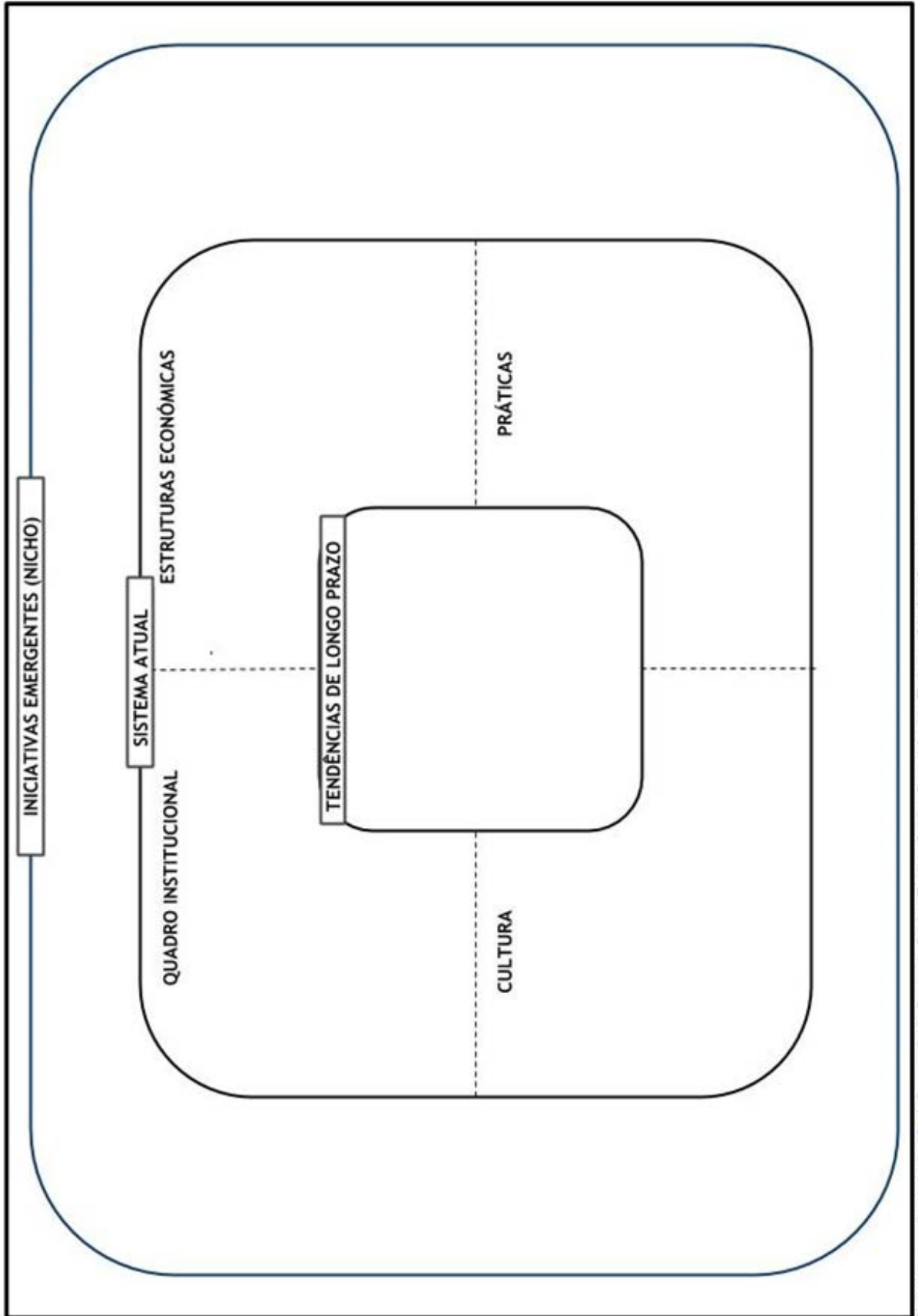
Ferramentas Relacionadas

- Teoria da Mudança
- Plano para Escalar

Mapa de Contextualização do Sistema

Projeto:

Data:



Fonte: Mapa adaptado de "Rich Context", de Systemic Design Toolkit Guide, Copyrighted - Todos os Direitos Reservados

c. Mapa de Gaps de Impacto

Duração:	120 min – 240 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha Gaps de Impacto ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Mudança Sistémica”
Nº de Pessoas:	Entre 1 e 10 participantes

❓ O que é?

O Mapa dos Gaps de Impacto é uma ferramenta de mapeamento de ecossistemas, e tem uma variedade de diferentes usos possíveis. Basicamente, convida os seus utilizadores a mapear duas partes do ecossistema e, de seguida, a identificar lacunas ou possíveis caminhos para aumentar o impacto da sua atividade.

O Mapa dos Gaps de Impacto é uma ferramenta que visa para incentivar o entendimento mais profundo de uma situação, antes de se agir em prol de uma solução. Embora possa parecer senso comum, procurar entender um desafio e aprender sobre o que já está a ser tentado, antes de avançar para uma nova solução, acaba por não ser uma prática comum, abordagem que leva habitualmente a soluções precipitadas, pouco adequados e/ou pouco sustentadas.

O mapa dos Gaps de Impacto foi então projetado para ajudar a mudar este tipo de abordagens, orientando os seus utilizadores através de um conjunto de perguntas que podem fazer para entender um determinado desafio que pretendem resolver, auxiliando-os a entender o atual cenário de soluções.

Na sua essência, o Mapa dos Gaps de Impacto pede aos utilizadores que façam três coisas bastante simples: que expliquem os factos que conhecem ou as perguntas que têm sobre o desafio em causa; os factos que conhecem ou as perguntas que têm sobre o atual panorama das soluções existentes; e as lacunas que identificaram através da sua pesquisa.



Utilização

Passo 1 A construção do Mapa de Gaps de Impacto deverá começar pela coluna do lado esquerdo, a qual integra uma lista de perguntas para ajudar a mapear o ecossistema de um desafio, nomeadamente: os números, as causas, os impactos, o que está a bloquear a resolução do desafio, quem se beneficia do status quo atual e a história e o futuro do desafio.

Os principais conteúdos a abordar em cada uma das questões colocadas são os que seguidamente se detalham:

Q1. Descrição do desafio (Como é que os que são mais impactados pelo desafio o descrevem? Como é que eles descrevem os seus efeitos? Como é que este desafio se relaciona com outros desafios?)

Q2. Qual é o impacto do desafio (Quais são os números relativos ao impacto? Quem ou o que é impactado - onde, quantos, de que forma? O que diz a investigação mais atual sobre o tema e qual é o Conhecimento mais recente o assunto?)

Q3. Qual é a causa do desafio? (O que está a fazer com que a causa persista? Quem mais beneficia com a manutenção do desafio?)

Q4. Qual o passado e futuro do desafio? (Como tem mudado o desafio ao longo do tempo? Qual é o âmbito/dimensão projetada para o desafio no futuro?)

Passo 2 De seguida, deverá passar-se para a coluna da direita, onde se vai mapear o panorama das soluções atuais, concretamente: o que já está a ser implementado, quais os recursos disponíveis que podem ser utilizados no apoio a um melhor portfólio de soluções, o que está a ser tentado a nível local, e o que se pode aprender a partir dos esforços globais que têm vindo a ser desenvolvidos. Tal como no passo anterior, os conteúdos específicos a abordar são os seguintes:

Q5. O que está a acontecer a nível local? (Que recursos estão disponíveis para serem mobilizados? Que esforços já estão a ser feitos para abordar o Desafio? Há diferentes modelos a ser tentados? Podem estes modelos ser articulados ou não?)

Q6. O que está a acontecer a nível global? (O que está a ser tentado globalmente em termos de desafios similares ou tangenciais? Que lições podem ser aprendidas a partir desses esforços? Como podem essas aprendizagens ser partilhadas?)

Q7. O que funciona e o que não funciona? (O que pode ser aprendido do sucesso e insucesso dos esforços que vêm sendo desenvolvidos? Quais as causas que são apontadas por quem está envolvido nessas soluções para os resultados obtidos?)

Q8. Onde está o foco e o futuro? (Qual é /quais são o(s) foco(s) do desafio – segmentos de população, territórios, etc? O que surge no horizonte que possa gerar/impactar soluções coletivas para o desafio?)

Passo 3 Por fim, na coluna do centro, analisam-se e identificam-se as principais aprendizagens e gaps de impacto, concretamente: as áreas negligenciadas com oportunidade para maior impacto, as principais lições aprendidas a partir de outros esforços que poderiam ser usados para aumentar o impacto coletivo, as ideias para mudanças ou novos esforços que poderiam articular impactos governamentais, empresariais, sem fins lucrativos ou individuais.

Q9. Quais os gaps/lacunas entre o desafio e as soluções? (Quem ou o que não está a ser abrangido e o que falta para tal? Que ações podem ser tomadas para superar isso?)

Q10. Quais são os gaps/lacunas nas soluções? (O que está a faltar – regulamentações específicas, partilha de conhecimento, novos esforços, parcerias, etc – que poderiam articular soluções e gerar maior impacto coletivo?)

Q11. Onde estão os obstáculos não abordados? (O que não está a ser considerado? Quais são as consequências negativas indesejadas dos esforços realizados? Que oportunidades específicas poderão gerar futuros impactos?)

Q12. Quais são as principais aprendizagens? (Do trabalho desenvolvido, quais são as lições chave que se podem retirar e partilhar com quem está envolvido neste desafio? Onde estão as maiores oportunidades para gerar impacto?)

Recomendações

- Qual é o âmbito que se pretende que o Desafio tenha? Local ou Global? Escolher um Desafio sobre um tópico com o qual se tem maior familiaridade ou que impacta mais o território onde se trabalha é um bom ponto de partida, uma vez que será mais fácil a obtenção de informação, embora tal não seja um requisito decisivo;
- O tópico em que se focar deve ser suficientemente amplo/abrangente para que se possa aprender com uma variedade de pessoas e agentes que estão ligados ao mesmo, mas, simultaneamente, não deve ser tão amplo que seja demasiado disperso e pouco claro, dificultando o seu entendimento e abordagem;

Referências & Recursos Adicionais

- [IMPACT GAP CANVAS](#)
- [VÍDEO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO IMPACT GAPS CANVAS](#)

Ferramentas Relacionadas

- 5 Porquês
- Diagrama de Causas
- Teoria da Mudança

MAPA DE GAPS DE IMPACTO

Projeto:

Data:

DESAFIO

(O que está a acontecer? Qual o impacto do Desafio? E o que está a bloquear o Desafio?)

DESCRIÇÃO DO DESAFIO

QUAL É O IMPACTO DO DESAFIO

QUAL É A CAUSA DO DESAFIO

QUAL O PASSADO E FUTURO DO DESAFIO

GAPS DE IMPACTO

(O que falta para reduzir as lacunas entre o Desafio e as Soluções Atuais? Onde estão as oportunidades para aumentar o impacto? Quais são as principais aprendizagens?)

GAPS ENTRE O DESAFIO E AS SOLUÇÕES

GAPS NAS SOLUÇÕES

OBSTÁCULOS NÃO ABORDADOS

PRINCIPAIS APRENDIZAGENS

SOLUÇÕES

(Que modelos já estão a ser testados? O que está a funcionar e o que não está? Que Recursos estão disponíveis?)

O QUE ESTÁ A ACONTECER A NÍVEL LOCAL

O QUE ESTÁ A ACONTECER A NÍVEL GLOBAL

O QUE FUNCIONA E O QUE NÃO FUNCIONA

ONDE ESTÁ O FOCO E O FUTURO

d. Geração de Valor no Ecosistema

Duração:	90 min – 120 min
Materiais:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de Geração de Valor no Ecosistema ▪ Post-its ▪ Marcadores
Dificuldade:	Moderada
Utilização	Fase “Mudança Sistémica”
Nº de Pessoas:	2 a 10 participantes

❓ O que é?

O Mapa de Geração de Valor no Ecosistema consiste numa ferramenta de reflexão para a ação, centrada na identificação e estruturação do papel que uma equipa ou organização pode assumir, no sentido de construir processos de inovação social mais participativos e sustentados, envolvendo e alavancando o respetivo ecossistema.

De facto, do ponto de vista da mudança sistémica, conhecer e estabelecer o papel que um agente pode desempenhar e, sobretudo, potenciar nos ecossistemas em que interage, é uma condição relevante para não só ajustar as suas intervenções, como também para perceber de que forma a sua participação pode alavancar novas dinâmicas e processos de agilização, consolidação e reforço desse ecossistema.

Neste sentido, esta ferramenta estrutura-se em torno dos seguintes três domínios principais:

- na reflexão sobre o papel a desempenhar pela equipa ou organização, no que respeita à sua participação e envolvimento no ecossistema, de forma a planear o máximo impacto da mesma;
- nas (potenciais) dinâmicas a gerar a partir dessa participação, potenciando o papel e a intervenção de outros agentes, no sentido de ativar e mobilizar todo o ecossistema, gerando processos mais sustentados;
- e nas fontes de valor que poderão ser criadas, para si e para o ecossistema como um todo, como resultado do seu envolvimento e participação.

Trata-se assim de uma ferramenta essencial para refletir sobre o conhecimento que se possui sobre o ecossistema e o papel a assumir na dinamização do mesmo, de forma a maximizar o impacto.



Utilização

Passo 1 Esta ferramenta destina-se a ser desenvolvida pela equipa de projeto ou pelos responsáveis de uma organização, e a sua utilização deverá assentar na resposta às questões a colocar em cada uma das dimensões do mapa (a Equipa/Organização; O Ecossistema; As Fontes de Valor), e que seguidamente se especificam:

- 1. Contributo:** que recursos/ativos podemos disponibilizar no âmbito da nossa intervenção?
- 2. Funções e Ações Ativadas:** que ações podem os outros agentes do ecossistema desenvolver com estes recursos/ativos?; e quais seriam as suas funções no ecossistema?
- 3. Alavancagem:** como poderemos potenciar as ações e as funções desempenhadas/a desempenhar pelos agentes que integram o ecossistema?
- 4. Benefícios para o Ecossistema:** como podem estas ações beneficiar o ecossistema no seu conjunto?
- 5. Canais de Troca:** que trocas/partilhas acontecem ao nível do ecossistema, onde acontecem, e em que é que se traduzem?
- 6. Geração de Valor:** que diferentes formas de capital podem estas ações gerar para a equipa/organização e para o Ecossistema?
 - Capital Social (confiança e ação coletiva)
 - Capital Humano (novas competências e capacidades)
 - Capital Natural (novos serviços de ecossistema)
 - Capital Físico (novas infraestruturas e equipamentos)
 - Capital Intelectual (conhecimento e prop. intelectual)
 - Capital Financeiro (recursos financeiros, investimentos, mais valias, etc)



Recomendações

- Previamente à utilização desta ferramenta, deve-se fazer o mapeamento do ecossistema, identificando os principais agentes que o integram, pois só desta forma será possível explorar as questões que estruturam a ferramenta a utilizar;
- Idealmente, ela deve ser utilizada no início de um processo/desafio, mas poderá ser construída em qualquer fase do mesmo, sempre que se justifique analisar o envolvimento e participação num ecossistema.



Ferramentas Relacionadas

- Mapa de Stakeholders
- Modelo de Análise de Stakeholders
- Mapa de Colaborações e Parcerias

MAPA DE GERAÇÃO DE VALOR NO ECOSSISTEMA

EQUIPA

Data:

A EQUIPA / ORGANIZAÇÃO

1. CONTRIBUTO

3. ALAVANCAGEM

O ECOSSISTEMA

2. FUNÇÕES E AÇÕES ATIVADAS

4. BENEFÍCIOS PARA O ECOSSISTEMA

AS FONTES DE VALOR

5. CANAIS DE TROCA

6. GERAÇÃO DE VALOR

Ficha Técnica

Toolkit de Inovação Social

Promovido pela Câmara do Porto, ao abrigo do Programa AIIA -
Abordagem Integrada para a Inclusão Ativa

JPQ Consultores

Autoria Paulo Alves

Porto, 2021